مجلة العلوم الاجتماعية

تصدر عن جامعة الكويت

العدد الأول * المجلد الثالث عشر * ربيع ١٤٠٥ هـ، ١٩٨٥ م

قواعد النشر بالمجلة

ترحب مجلة العلوم الاجتماعية بنشر الأبحاث والدراسات الأصلية ذات المستوى الأكاديمي الراقي ، وتقبل للنشر فيها الأبحاث المكتوبة باللغتين العربية والانجليزية على أن يلتزم المؤلفون بالشروط التالية :

١ ـ أن لا يزيد في الأحوال الاعتيادية عدد صفحات البحث عن ٤٠ صفحة مطبوعة على الآلة الكاتبة على ورق كوارتو بمسافة ونصف بين الأسطر بما في ذلك الهوامش والجداول وقائمة المراجع . وفي حالة إجازة بحث طويل للنشر فمن حق هيئة التحرير الطلب إلى المؤلف باختصاره .

٢ ـ أن تعتمد الأصول العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة البحوث ، وبخاصة في التوثيق والاشارة إلى المصادر بحيث تتضمن : إسم المؤلف ، عنوان الكتاب أو المقال ، إسم الناشر أو المجلة ، مكان النشر إذا كان كتابا ، تاريخ النشر ، الصفحة أو عدد صفحاته إذا كان مقالا .

٣ ـ يفضل أن يزود البحث بقائمة للمصادر منفصلة عن الحواشي ، وفي حالة وجود مصادر أجنبية أن تضاف قائمة بها منفصلة عن قائمة المصادر العربية .

٤ ـ يطلب من المؤلفين أن يزودوا المجلة بخلاصة للبحث في صفحة واحدة بالانجليزية .

ويجب أن يكون واضحا بأن المجلة لا تنشر بحوثا سبق أن نشرت أو أنها معروضة للنشر في مكان آخر ، وتقوم المجلة باخطار المؤلفين باجازة بحوثهم للنشر بعد عرضها على محكم أو أكثر تختاره المجلة على نحو سري . ويجوز للمجلة أن تطلب إجراء تعديلات شكلية أو شاملة على البحوث قبل اجازته للنشر .

وبعد أن ينشر البحث تقوم المجلة بتزويد المؤلفين بعشرة مستلات من بحوثهم مجانا بالاضافة إلى مكافأة مالية رمزية . علما بأن كافة الحقوق المترتبة على النشر (بما في ذلك إعادة النشر بأي شكل ترتئيه المجلة ، والتخزين والحفظ الآلي) تؤول إلى ملكية مجلة العلوم الاجتماعية .

كما تقوم المجلة بنشر مراجعات وعرض الكتب الجديدة (كقاعدة آخر ثلاث سنوات من تاريخ صدور العدد) . ويطلب عادة أن لا تزيد المراجعة عن عشر صفحات من حجم الكوارتو بمكان ونصف . على أن تتضمن المراجعة بمكان بارز المعلومات التالية :

● الاسم الكامل للمؤلف ، العنوان الكامل للمؤلف ، مكان النشر، الاسم الكامل للناشر ، تاريخ النشر ، عدد الصفحات .

وإذا كان الكتاب بلغة أجنبية يجب كتابة هذه المعلومات بتلك اللغة .

وبعد نشر المراجعة تقوم المجلة بإرسال نسخة من العدد الذي نشرت فيه المراجعة هدية مجانية للمؤلف بالاضافة إلى مكافأة رمزية .

وترحب المجلة بالمناقشات الموضوعية لما ينشر فيها أو في غيرها من المجلات والمحافل الأكاديمية وترحب كذلك بنشر التقارير العلمية عن مشاريع البحوث في طور التنفيذ أو عن المؤتمرات والمنتديات العلمية والنشاطات الأكاديمية الأخرى في مختلف مجالات العلوم الاجتماعية .

مجلة العلوم الاجتماعية

تصدر عن جامعة الكويت

العدد الأول / المجلد الثالث عشر / ربيع ١٤٠٥هـ، ١٩٨٥م

فصلية أكاديمية تعنى بنشر الأبحاث والدراسات

في مختلف حقول العلوم الاجتماعية

توجه جميع المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان التالي:
مجلة العلوم الاجتماعية ـ جامعة الكويت ـ ص. ب ٥٤٨٦ ـ الصفاة ـ الكويت
هاتف: ٢٥٤٩٣٨٧ ـ ٢٥٤٩٤٢١ ـ تلكس: ٢٢٦١٦

الاشتراكات

للمؤسسات والدوائر الحكومية :
في الكويت ١٢ ديناراً في الخارج ٤٥ دولاراً أو ما يعادلها .

للأفراد : في الكويت ديناران كويتيان ، دينار للطلاب .

في الوطن العربي: ديناران ونصف كويتيان أو ما يعادلها ، ديناران للطلاب ، في الدول الأخرى ١٥ دولاراً أمريكياً أو ما يعادلها .

ثمن العدد

* الكويت ٣٠٠ فلس * الأردن ٢٥٠ فلسا * البحرين نصف دينار * قطر ٤ ريالات * المغرب ٥ دراهم * تونس ٥٠٠ مليم * السعودية ٤ ريالات * الامارات ٤ دراهم * العراق ٣٥٠ فلسا * لبنان ٤ ليرات * الجزائر ٥ دنانير * ليبيا ٣٥ قرشاً * سوريا ٤ ليرات * ج . م . ع . ٢٥ قرشاً * اليمن الشمالي ٤ ريالات * اليمن الجنوبي ٢٥٠ فلسا * السودان ٢٥٠ فلسا * عمان نصف ريال * الدول الأخرى ٣ دولارات أو ما يعادلها .

الموزع في الكويت والخارج : مجلة العلوم الاجتماعية

العدد الخاص باللغة الانجليزية

تم الاتفاق بين مجلة العلوم الاجتماعية ومؤسسة Routledge & Kegan Paul في المملكة المتحدة على أن تتولى الأخيرة نشر الطبعة الانجليزية من المجلة بعنوان : ـ ARAB JOURNAL OF THE SOCIAL SCIENCES .

وستصدر هذه الطبعة في غضون (٦) ستة أشهر ، وتتضمن :

١ ــ الأبحاث المقدمة للمجلة والمكتوبة أصلا باللغة الانجليزية .
٢ ــ الابحاث المتميزة التي نشرت في الطبعة العربية وتقوم المجلة باختيارها وترجمتها على نفقتها إلى اللغة الانجليزية .

وسيعطى سعر تشجيعي للاشتراك بالطبعة الانجليزية للمشتركين بالطبعة العربية من المجلة .

ويهدف هذا الاجراء إلى توسيع مجال مساهمة علماء الاجتماع العرب وتشجيعهم على الاحتكاك الأكاديمي والثقافي العالمي . وكذلك إلى ترجمة الأبحاث المتميزة في الطبعة الانجليزية إلى العربية .

المحتوى

العدد الأول | المجلد ١٣ | ربيع ١٩٨٥

الأبحاث : ـ

● مراجعات :

● تقارير : -

● دليل الرسائل الجامعية : -

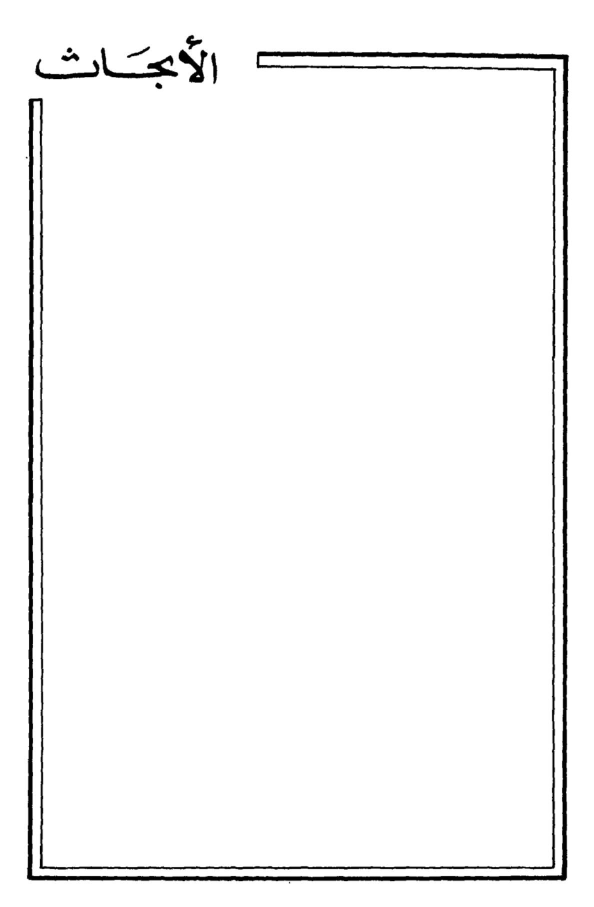


منشورات مجلة العلوم الاجتماعية

		السعر
١ ـ في ذكرى بياجية	ندوة علمية ـ تنظيم وتحرير: د. محمد عماد الدين اسماعيل	دينار واحد
٢ ـ عدد خاص عن فلسطين		٠,٣٥٠
٣ ـ عدد خاص عن القرن الهجري الخامس عشر		٠,٣٥٠
٤ ـ عدد خاص بعنوان: العالم العربي والتقسيم الدولي للعمل	باشراف : د. بشارة خضر	٠,٣٥٠
٥ ـ دراسات ميدانية في النضج الخلقي المعنوي عند الناشئة في الكويت	د. طلعت منصور د. حليم بشاي	٢ / ـ

يمكن الحصول عليها بالاتصال أو الكتابة إلى:

مجلة العلوم الاجتماعية ـ ص.ب: ٥٤٨٦ ـ صفاة ـ ت: ٢٥٤٩٤٢١ ـ الكويت


الأبحاث

مجلة العلوم الاجتماعية - العدد ١ - المجلد ١٣ - ربيع ١٩٨٥ (صفحات من ٩ إلى ٣٤)

عوامل الابتكار في الثقافة العربية المعاصرة*

عبد الله محمود سليمان
قسم علم النفس - جامعة الكويت

أكد البيان الختامي لندوة أزمة التطور الحضاري في الوطن العربي التي عقدت في الكويت في ما بين ٧ إلى أبريل (نيسان) ١٩٧٤ :

> إن الهدف الأول الذي يجب أن يتّجه إليه المفكرون والمسؤولون هو تحرير الإنسان العربي فكرياً واقتصادياً واجتماعياً، وجعله من مستوى النضال الذي يفرضه عليه العصر والذي يرد قيمته الإنسانية المثلى إليه. ولايكون ذلك إلا بتوفير الضمانات لحريته الكاملة لا من الناحية السياسية والفكرية فحسب ولكن الإجتماعية أيضاً للنضال ضد التخلف. كما لا يكون إلا بتوحيد القوى الفكرية التقدمية وتعبئتها لأحداث التغير الجذري المنشود على المستوى القطري وعلى مستوى الوطن العربي كله (ص ٥٨٨).

واستمر البيان يلخص وقائع هذه الندوة الهامة، ويوضح رؤية أعضائها للموقف الحضاري التخلف في هذه المجالات، كما قدم تصورات أعضاء الندوة للخروج من أزمة التطور والتخلف الإقتصادي، والقيم والعادات والتقاليد، والأسرة، والتربية وتكوين النواة العلمية للتطور الحضاري، ومسؤولية الفكر العربي. وقد تحدث البيان عن عديد من عوامل ومظاهر التخلف في هذه المجالات، كما قدم تصورات أعضاء الندوة للخروج من أزمة التطوير الحضاري للوطن العربي. فعلى سبيل المثال نجد أن من أبرز مظاهر التخلف في الفكر العربي السائد البعد عن روح العلمية والعقلانية في النظر إلى الكون والأشياء والإنقطاع الواضح عما يتجدّد باستمرار ويتفتح باستمرار من منجزات العلم والفكر الحديث وآفاقه (١٩٧٤، ص ٥٨٩). ويتمثّل التخلف السياسي في الفرق أو الهوة بين الإنجازات السياسية وبين الأهداف القومية للشعب العربي ومظاهره عديدة منها تجزىء مشكلات الواقع العربي، والعمل

* صورة مطورة لبحث ألقي في المؤتمر الخليجي الأول لعلم النفس الذي أقامه قسم علم النفس بجامعة الكويت وعقد في فندق شيراتون الكويت من ٢ الى ٥ ابريل ١٩٨٣ .

الإرتجالي المرحلي، وفقدان التخطيط المستقبلي وإفتقاد الأجهزة التنظيمية، وغياب الروح الديمقراطية والإبتعاد عن سيادة القانون، وإفتقاد الفكر السياسي العلمي الموجّه. وقد أبرز البيان دور الإستعمار في عدم تمكين الأمة العربية من تجاوز عوامل التخلف. كما ناقش دور التراث والدين وأبرز الحاجة إلى تنظيم الإقتصاد ودراسة القيم والعادات والتقاليد، ومشكلات الأسرة وتجديد التربية لكي تسهم في تقدم الأمة العربية.

وقد أبرزت الندوة حقيقة يبدو أننا لم نعها بعد تماماً هي وجود كثير من مظاهر التخلف في حضارتنا العربية المعاصرة. فعلى سبيل المثال ليس هناك دراسات وافية لأساليبنا في التنشئة الإجتماعية للطفل، تتناول هذه الأساليب في علاقتها بما ينتج عنها من ظواهر سلوكية، كما أن أساليب التفاعل الإجتماعي في ميادين العمل وما تؤدي إليه من تقوية أو إضعاف الروح المعنوية وتحسين الإنتاج وزيادته أو نقصانه لا تبدو في مجال وعي الباحثين والعلماء. ولا زلنا نزحف ببطء شديد في مجال الصناعة وأساليبنا في التعليم تحاول الإهتمام بالكم دون الكيف.

ما العمل؟ هل سيظل العالم العربي يحلم بماضي غابر مليء بالانجازات بينما يبقى في حاضره أسير دول استعمرته عسكرياً، وحينما رحلت أبقته أسير اعتماده عليها بدءاً من رغيف العيش وحتى أبسط، بل وأعقد، أدوات التكنولوجيا.

ما الحل؟ ليس أمام الإنسان العربي إلا خياران: أ ـ أن يبحث عن عوامل ضعفه، ويستهدي دروس التاريخ وحاضر الأمم المتقدمة في توفير أسباب التقدم، وبذلك يكون، ب. ـ أن يظل على حاله مستمرئاً ما هو فيه من نعاس فتبدأ حضارته بالتحلل؛ وبذلك لا يكون.

دروس التاريخ تؤكد لنا أن الإنسان إنما يتقدم بفكره. وحينما يعتقل فكر الإنسان، فإن ذلك يكون بداية الإنهيار، ما لم نسارع إلى تحرير الإنسان وطاقاته.

إن تجارب الأمم التي سأستعرضها في هذه الدراسة توضح أن لا سبيل إلى تقدم الإنسان في أي زمان ومكان إلا بأن يصبح الإنسان مبتكراً، وأن ينمي ويدعم باستمرار قدرته على الإبتكار Creativity . وتحاول هذه الدراسة أن توضح عوامل تنمية الإبتكار في الإنسان والمجتمع، ثم تحاول تحليل الثقافة العربية المعاصرة لتكشف إلى أي حد تسهم هذه الثقافة في تنمية أو كف ابتكارية الإنسان العربي المعاصر.

الإبتكار وتقدم المجتمعات: أمريكا واليابان

أكد الباحثون في العلوم السلوكية أهمية الإبتكار ليس بالنسبة لتقدم الإنسان فحسب، بل لمجرد استمرار وجوده على سطح الأرض. ذلك أنه لو لم يكن الإنسان الأول مبتكراً لأدوات

وأساليب يدافع بها عن نفسه، ويجمع ثم ينتج بها طعامه، إلى غير ذلك من مظاهر الحياة، لما استمر وجوده، ولما استطاع أن يتقدم خطوة. ومما يزيد من أهمية الإبتكار ذلك التغير الهائل الذي يحدث في عالمنا اليوم. ولقد أوضح كارل روجرز أهمية التفكير الإبتكاري لإنسان العصر الحديث والحضارة، فقال:

في الوقت الذي تتقدم فيه المعرفة سواء كانت بناءة أو مخربة في وثبات وقفزات كبيرة إلى عصر ذري هائل، يبدو أن التكيّف الإبتكاري هو الإحتمال الوحيد الذي يمكن الإنسان من أن يصبح متمشياً مع التغير المتعدد الجوانب في العالم الذي نعيش فيه، وفي الوقت الذي تتقدم فيه الإكتشافات العلمية والإختراعات على أساس متوالية هندسية، يصبح الأفراد السلبيون الذين يخضعون لثقافتهم عاجزين عن التعامل مع القضايا والمشكلات المتزايدة. وما لم يستطع الأفراد والجماعات والأمم أن يتخيّلوا، ويبنوا، ويراجعوا بابتكار أساليب تعاملهم مع التغيرات المعقدة، فإن النور سينطفيء، وما لم يستطع الإنسان أن يأتي بأساليب جديدة وأصيلة للتكيّف لبيئته بسرعة تماثل سرعة العلم في تغيير بيئته، فإن ثقافتنا ستضمحل. وسيكون الثمن الذي ندفعه لافتقارنا إلى الإبتكار، ليس فقط سوء تكيّف الفرد، وتوترات الجماعة، بل أيضاً الإبادة الدولية».
(Rogers, 1970, p.138).

أمريكا وروسيا والإبتكار

حين كتب روجرز هذه السطور في منتصف الخمسينات كان الأمريكيون قد أصيبوا بصدمة كبيرة نتيجة إطلاق روسيا لأول قمر صناعي (سبوتنيك ١) في الفضاء. كان الأمريكيون يؤمنون بتفوقهم العلمي حين اخترعوا القنبلة الذرية، لكن ها هي روسيا تفاجئهم بهذا الإنجاز العلمي الذي أدى إلى إضعاف الروح المعنوية للأمريكيين نتيجة تفوّق الروس عليهم ولما يترتب عليه من تطبيقات عسكرية. وكما يقول أحد الباحثين الأمريكيين: «وفجأة أصبحت مكانة الأمة (أمريكا) في خطر لأن عقول العدو الكبيرة قد فاقت عقول علمائنا، وقد استثمر الروس هذه الضربة بأن أخذوا يذيعون في كل أمة على وجه الأرض نجاحهم أخيراً بأن يجعلوا أمريكا قوة من الدرجة الثانية». (Tannenbaum, 1979, p.7) وقد أدت هذه الصدمة إلى مراجعة الأمريكيين لأساليب التعليم التي تتبع في مدارسهم، وتحققهم من أن الروس قد سبقوهم في تكنولوجيا الفضاء لأنهم (أي الأمريكيين) لم تكن لديهم القوى العلمية العاملة. وكان من نتيجة ذلك أن عملت الحكومة الفيدرالية الأمريكية على توفير الإعتمادات المالية لإجراء البحوث التي تهدف إلى الوصول إلى طرق لاكتشاف الموهوبين والعمل على تنمية إمكانياتهم. وحين انتخب جون كينيدي رئيساً للولايات المتحدة أعلن إصراره على أن يرسل إنساناً ليهبط على القمر في عام ١٩٧٠، وكان ذلك يعني قبول تحدي روسيا في استكشاف الفضاء، لذلك جنّد كينيدي أكبر

عقـول أمريكـا ليعملوا مستشارين لـه، كما أخـذت المدارس تهتم بتنمية القـدرة على الإمتياز والإبتكار. ويتّضح ذلك في ظهور كثير من البرامج لتنمية الموهبة وتقديم برامج إثرائية ـ كانت تقدم في الجامعة ـ في المدارس الثانوية. وربما كـانت الحاجـة الملحّة التي شعـرت بها أمـريكا إلى اللحاق بروسيـا في المجالات العلميـة والتكنولـوجية بـل وإلى أن تسبقها، والجهـود الكبيرة التي بـذلها الأمـريكيون لتحقيق هـذه الأهداف هي التي جعلت أول إنسـان يخطو عـلى سطح القمـر أمريكي الجنسية (Soliman, 1976)

تجربة اليابـان

أصبحت أمريكا أكثر حساسيـة لقدراتهـا الإبتكاريـة. وقد كتب تـورانس في عام ١٩٨٠ يقول أنه يبدو أن التقدم الذي أحرزته أمريكا في مجالات الابتكار في العقد الماضي ينقلب رأسا على عقب. ففي عـام ١٩٧٨ هبـطت بـراءات الاختـراع التي صـدرت لمـواطني الـولايـات المتحدة إلى أدنى مستوى خلال خمسة عشر عاماً، كما ارتفع العجـز في الميزان التجـاري لأمريكـا الى ٢٨ مليـون دولار في نفس العام، «وهـذا يشير إلى أننـا لـدينـا مشكلة قـوميـة في انخفـاض الإنجاز» (تورانس، ١٩٨٠). ويرى تورانس أن الوقت يبدو ملائما لكي تتعلم الولايات المتحدة بعض الدروس عن الموهبة والإبتكار من أمة وصفت بأنها ذات ١١٥ مليون فائقي الانجاز هي اليابان. ويعدد تورانس انجازات اليابان الإبتكارية، فاليابان تقود العالم في: ميدان الإختراع وبراءات الإختراع، وعدد ما تنشره من الروايات، وانخفاض معدل الجريمة، ووسائـل خفض التلوث، ومعـرفة طـلاب المدارس الثـانويـة والجامعـات باللغـات الأجنبيـة، ووسـائـل النقـل والمواصلات، وبناء السفن وتصدير الأسمنت والترانـزيستور، وإجـراءات حفظ الأمن، وإنتاج المظلات والميكروسكوبات الالكترونية، والبيانو، ومجالات الترفيه، وتجارة الأسمـاك، واستخدام آلات الفيديووالتصوير، وتوفير كل احتياجات المواطنين من الطاقـة الكهربـائية. ويـأتي تلاميـذ المدارس اليابانية في المرتبة الأولى في الإختبـارات الدوليـة للتحصيل في الـرياضيـات والعلوم في حين يأتي تلاميذ المدارس في الولايات المتحدة في المرتبة الخامسةعشـر. كما أن ٩٠٪ من اليابانيين تقريباً يتمون تعليمهم الثانوي (تورانس ١٩٨٠) ولنلاحظ أن تورانس يدعو أمريكا إلى أن تتعلم الإبتكار من اليابان ، هذه الدولة التي كانت أمريكا قد هزمتها في الحرب العالمية الثانية واحتلتها منذ أكثر من ثلاث عقود ونصف من الزمان .

الإبتكار ـ ما هو؟

الإبتكـار هو أسلوب في التفكـير والسلوك، هو قـدرة الإنسـان عـلى أن يصبح حسـاسـاً للمشكلات والفجوات في المعرفة والعناصر الناقصة ، ثم قدرته عـلى تحديـد الصعوبـة ووضع

فروض عن أوجه النقص ، ثم اختبار هذه الفروض وإعادة اختبارها ، وتعديلها ثم إعادة اختبارها ، وتوصيل نتائج هذا كله للآخرين (Torrance, 1974) . وهذا يعني أن الإبتكار ليس مقصوراً على مجال من مجالات التفكير أو السلوك . ومن المفيد أن نتعرف على بعض أبعاد الإبتكار وهي : -

١ - الطلاقة Fluency. وهي قدرة الفرد على أن يأتي بأفكار متعددة أو تقديم حلول عدة للمشكلة الواحدة.

٢ - المرونة Flexibility. وهي قدرة الفرد على أن يأتي باستجابات مختلفة للمثير الواحد أو حلول مختلفة للمشكلة الواحدة.

٣ - الأصالة Originality . وهي قدرة الفرد على أن يصل إلى أفكار جديدة وبعيدة عن المألوف. والأفكار الأصيلة هي الأفكار النادرة أحصائياً.

٤ - التفصيل Elaboration. وهي القدرة على وضع تفاصيل الخطط أو الأفكار. وهي بعد مهم من أبعاد الإبتكار، فهناك أمثلة لأفراد توصلوا إلى أفكار عظيمة، ولكنهم لم يحددوا تفاصيلها. لكن شخصاً آخر يأتي بعد ذلك فيفكر في نفس الفكرة العظيمة أو الإختراع ويحدد تفاصيله فينسب إليه الإختراع (Torrance, 1979).

الفرد المبتكر وبيئته

ما هي العوامل المرتبطة بازدهار الإبتكار؟ وإلى أي حد تشجع ثقافتنا العربية المعاصرة هذه العوامل. يهتم هذا القسم من الدراسة بالعوامل التي تشجّع على تنمية الإبتكار في المجتمع، كما يهتم بأساليب تنشئة الأفراد المبتكرين وخصائصهم، وسيهتم القسم الثاني من الدراسة بمدى توفّر هذه العوامل كلها في الثقافة العربية المعاصرة.

العوامل البيئية التي تسهم في تنمية الإبتكار

يحذر الباحثون من الإسراف في الإعتماد على العوامل البيئية التي وجدت مرتبطة بنمو الإبتكار أو التنبؤ به . فحتى لو توصلنا إلى معرفة دقيقة لهذه العوامل والظروف التي وجدت أنها تسهم في النمو الإبتكاري في الماضي، فلن نستطيع أن نتأكد أن هذه العوامل والظروف لو وجدت في عالم اليوم المختلف عن عالم الأمس، ستيسر نمو الإبتكار ولا تكفه (Mackinnon, 1978) . والواقع أننا لا نستطيع أن نزعم أن المعرفة المتوفرة عن العوامل البيئية وخبرات الطفولة تمكن من الفهم الدقيق للنمو العقلي والإبتكاري في عالم اليوم المعقد أو التنبؤ بهما (Howe, 1982) لذلك فإن ما يمكن أن تصل إليه هذه الدراسة عن عوامل الإبتكار في الثقافة العربية لا يمكن إلا أن يكون مبدئياً يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحقيق التجريبي.

العوامل الإجتماعيــة

يؤكـد الباحثـون على أهميـة العوامـل الإجتماعيـة في تنمية الإبتكـار. فإذا أمكن تحـديـد العوامل التي تشجع على الإبتكار، فقد يصبح من الممكن أن نقترح التغيـرات التي تعمل عـلى تنميته (Arieti, 1976) . ومن الباحثين من يعطي لعوامل الإبتكار دوراً ثانوياً مثل توينبي الـذي تفسر نظريته الإبتكار تفسيراً دورياً Cyclic ينتهي حتماً بتفكك الحضارة وانحـلالها (Toynbee, 1947). وقد توصل أريتي إلى العوامل الآتية التي تشجع على نمو الإبتكار .

١ ـ توفر الإمكانات الثقافية والمادية .
٢ ـ الإنفتاح على المثيرات الثقافية .
٣ ـ التأكيد على الإستمرارية والصيرورة لا على مجرد الوجود.
٤ ـ إتاحة حرية استخدام وسائل الإتصال الثقافية لكل المواطنين دون تمييز.
٥ ـ التحرر من التمييز (ضد الأفراد أو الجماعات) أو حتى الإبقاء على درجة معتدلة منه بعد القمع الشديد أو الإستبعاد المطلق .
٦ ـ التعرض لمثيرات ثقافية مختلفـة ، بل حتى متعارضة .
٧ ـ تحمل وجهات النظر المختلفة وإبداء الاهتمام بها .
٨ ـ تفاعل مجموعة من الأفراد المتميزين في حقبة زمنية معينة .
٩ ـ الإكثار من الحوافز والجوائز.

كذلك توصل باحث آخر (Simonton, 1978) إلى عدد من العوامل الخارجيـة التي ترتبط بنمو الإبتكار لدى الأفراد. هذه العوامل هي :

١ ـ التعليم : وجـد سمونتـون من تحليله لحياة ٣٠١ من العبـاقرة البـارزين أن التفوق هـو دالة لكمية التعليم. لكن العلاقة بين العبقرية والتعليم هي علاقة دائرية .

٢ ـ توفير الأدوار النموذجية : وجد أن عدد المبتكرين البارزين في جيل هو دالـة لعدد المبتكـرين في جيل سابق .

٣ ـ روح العصر Zeitgeist : وجد أن المفكرين البارزين في عصر يميلون إلى أن يكونوا متأثـرين بالروح التي سادت المسرح الفكري خلال فترة نموّهم حيث يتأثرون بإنجازات الجيل السابق .

٤ ـ التجزئة السياسية : فتقسيم الحضارة إلى دول مستقلة يعني التغاير الثقافي الذي يشجّع عـلى الإبتكار.

٥ ـ الحرب : تميل الحرب إلى عدم تشجيع الإنفتاح على الخبرة والتغاير.

٦ ـ الإضطرابات المدنية: وجد في إحدى الدراسات أن المبتكرين البارزين يميلون إلى أن ينمو في أوقات الثورات حيث يزداد التغاير الثقافي.

٧ ـ عدم الإستقرار السياسي: وجدت بعض الدراسات أنه يسيء إلى نمو الإبتكار.

فالإبتكار يزدهر حين يتوفر للعبقري الأدوار النموذجية الضرورية، والتغاير الفلسفي والإلتزام الفلسفي الذي يتكون نتيجة للتكيّف للبيئة السياسية (Gowan & Olson, 1979) وهكذا نجد أنه بالرغم من أن البحث في العوامل الإجتماعية ـ الثقافية حديث العهد، إلا أن النتائج التي أمكن الوصول إليها تشير إلى أن هذه العوامل تلعب دوراً مهماً في النمو الإبتكاري.

عوامل التنشئة الإجتماعية

لا يعني توفر العوامل الثقافية والإجتماعية أن الطفل سيتعرض لها بالضرورة فتأثر الطفل بهذه العوامل يتوقف على الأسرة التي تنشئه اجتماعياً. لذلك اهتم الباحثون بمقارنة أساليب التنشئة التي تتبعها أسر الأطفال المبتكرين وأسر الأطفال غير المبتكرين (Soliman, 1967) وقد كشف الباحثون الذين استخدموا هذا المنهج عن عدد من عوامل التنشئة المرتبطة بالإبتكار. وقد سبقت الإشارة الى اعتراض ماكنون على منهج استعادة خبرات الأطفال المبتكرين (Mackin-non, 1978) كما أن استعادة المبتكرين أنفسهم لهذه العوامل تجعلها هدفاً لعوامل التحيّز (Christie, 1970). والواقع أن الدراسات البعدية Ex Post Facto لا تكشف لنا عن السبب والنتيجة (Soliman, 1967). لذلك يشعر الباحثون بقدر أكبر من الثقة حين يعتمدون على نتائج الدراسات التتبعية مثل دراسة أودن (Oden, 1968). وربما يمكن التغلب على هذا القصور في الدراسات البعدية بملاحظة نتائج الدراسات المختلفة وما بينها من اتفاق أو اختلاف. فتكرار اكتشاف عامل ما في أكثر من دراسة من شأنه أن يعطينا بعض الثقة في إمكان ارتباط هذا العامل بالإبتكار.

في دراسة لأسر الأطفال المبتكرين وجد وايزبرج وسبرنجر أن الأسرة لم تكن شديدة الترابط، كما أن أفرادها لم يكونوا يلتصقون ببعضهم تماماً، كما كان هنا اهتمام أقل بمسايرة الطفل لقيم الوالدين، وكان هناك تعبير منفتح عن المشاعر، كما كان تفاعل الأب مع الطفل إيجابياً وقوياً وكذلك كان تفاعل الأم وإن أظهرت تناقضاً وجدانيا. وحينما كان الطفل ينكص كان الوالدان يتقبلان سلوكه دون شعور بعدم الارتياح (Weisberg & Springer, 1961). وتؤيد هذه النتائج دراسة أخرى أجريت على الأطفال (Dreyer & Wells, 1966). فقد وجد الباحثان في هذه الدراسة أن آباء الأطفال المبتكرين يضعون أهمية أقل على الوحدة الأخلاقية والدينية، كما أن الأمهات أظهرن اهتماما أقل بمكانة الفرد في الجماعة، واهتماماً أكثر بالإهتمامات اليومية والأمن

الوحداني ، كما سمحوا للأطفال باتخاذ القرارت وحرية الاستكشاف الإجتماعي ، كما تميز الوالدان بالإنفتاح على مشاعرهم ومشاعر الآخرين . وقد أظهرت أمهات الأطفال المبتكرين اهتماماً أكثر بالأمن الاقتصادي واهتماماً أقل بمكانة الفرد الإجتماعي ، على خلاف دراسة جتسلز وجاكسون اللذين وجدا أن والدي المراهقين الأذكياء تعرضوا لصعوبات مالية أكثر من والدي المراهقين المبتكرين (Gelzels & Jackson, 1962) . وهناك نتائج متشابهة وجدت في دراسات أخرى . فتشجيع الطفل على الإستقلال وجد في دراسة أودن (Oden, 1968) واحترام الوالدين للطفل المبتكر والثقة في قدراته وإعطائه الحرية لاستكشاف عالمه واتخاذ قراراته بنفسه . وعدم قوة العلاقات الوجدانية بينه وبين أسرته ، وجد أيضا في دراسات أخرى .

(Walberg. Rasher & Parkerson. 1979; Drevdhal, 1964; Nichols & Holland. 1963; Stein. 1963)

ومن الدراسات الهامة التي تناولت أساليب تنشئة المبتكرين دراسة ماكنون للمهندسين المعماريين (Mackinnon, 1978) فقد وجد ماكنون أن والدي المهندسين المعماريين كانوا يتميّزون بأن لديهم احتراماً غير عادي للطفل وثقة في قدرته على عمل ما هو ملائم، لذلك لم يترددوا في إعطاء الطفل حرية غير عادية في استكشاف عالمه واتخاذ قراراته بنفسه. ولم يكن هناك ارتباط وثيق بين الطفل وأحد الوالدين أو كليهما، كما أن العلاقة لم تكن من النوع الذي يؤدي إلى الإعتماد الزائد أو النبذ الشديد، وقد أسهم ذلك في تحرير الطفل من الإستغلال ووفّر له الإستقلال السيكولوجي وكانت عائلات المهندسين المعماريين تتميّز بتقديم عدد من النماذج يمكن أن يتوحّد معها الطفل بالإضافة إلى الأب والأم مثل الجدود والأعمام (أو العمات) الذين كانوا يحتلون مراكز ممتازة في البيئة. كما كانت هذه العائلات تتميز بارتفاع نسبة الأمهات اللاتي كن يتميزن باستقلالهن واللاتي عشن حياة نشيطة ذات اهتمامات ومارسن أحياناً مهناً بعيدة عن مهن أزواجهن وتميّزت هذه العائلات أيضاً بوجود معايير واضحة للسلوك وأفكار عما هو صواب وما هو خطأ، لكنها كانت في نفس الوقت تتوقع، بل تتطلب من الطفل أن يقوم باستكشاف إيجابي وتبني إطار للسلوك الشخصي.

خصائص الأفراد المبتكرين

وجد تورانس (Torrance, 1962) ثلاث خصائص تميّز الأطفال المبتكرين في الفرقة الأولى وحتى الفرقة السادسة الإبتدائية. ١ ـ كان هؤلاء الأطفال وخاصة الأولاد منهم يشتهرون بأن لديهم أفكاراً جامحة أو سخيفة. ٢ ـ كانوا ينتجون أفكاراً خارجة عن «الطريق المطروق» بعيدة عن المألوف». ٣ ـ كانت أفكارهم تتسم باللعب ، والبعد عن الجمود، والاسترخاء. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أخرى (Weisberg & Springer, 1961) وجدت أن الأطفال

يتميزون بالخصائص الآتية: قوة صورة الذات، سهولة استدعاء الخبرات المبكرة، الفكاهة، إمكانية القلق الأوديبي ،النمو غير المتوازي للأنا، إصدار استجابات غير تقليدية لاختبار بقع الحبر لرورشاخ أظهرت براعة وتخيّلاً، كما ظهرت في استجاباتهم الحركة الإنسانية والألوان بشكل أكثر وقد فسّرت هذه الإستجابات على أنها تعكس معايير شخصية للتقويم مما يسهل استقلال الفرد عن بيئة.

وقد قام جتسلزوجاكسون (1962, 1963) بدراسة قارنوا فيها بين أداء المراهقين المرتفعين في الذكاء وأولئك المرتفعين في الإبتكار. وقد وجد هذان الباحثان أن المراهقين المرتفعين في الإبتكار كانوا يتميزون بما يلي: كان تحصيلهم ممتازاً ومساوياً لتحصيل المراهقين الأذكياء، ولم يكن التلميذ المبتكر يعتبر مرغوباً فيه. وفي إنتاجهم الفني المبني على الخيال كان المراهقون المبتكرون يستخدمون موضوعات متحررة من القيود ونهايات غير متوقعة، وكانوا يعمدون إلى الفكاهة واللعب. وكانت اختبارات المراهقين المبتكرين المهنية تتضمن مهناً غير مألوفة مثل مغامر ومخترع ،أما المراهقون الأذكياء فقد كانت أغلب اختياراتهم تشتمل على مهن مألوفة مثل محامي وطبيب. ويرى هذان الباحثان أن جوهر أداء المراهقين المبتكرين يكمن في قدراتهم على أن ينتجوا أشكالاً جديدة وأن يخاطروا بالربط بين المبادىء التي تعتبر عادة مستقلة وغير متماثلة، وأن يتّجهوا إلى اتجاهات جديدة. ويبدو المراهق المبتكر ممتلكاً للقدرة على أن يحرر نفسه من المألوف وأن يفترق عن المعتاد، وهو يبدو مستمتعاً بالمخاطر المرتبطة بعدم اليقين والمجهول. . . (1963).

وتوجد أوجه شبه عديدة بين نتائج الدراسات التي يصف فيها الباحثون شخصيات المراهقين باستخدام الأدوات الموضوعية أو أسلوب الملاحظة مثل الدراسة السابقة وبين الدراسات التي يصف فيها المراهقون المبتكرون أنفسهم، باختيار من خصائص تعرض عليهم ما يرون أنه ينطبق عليهم. ومن أمثلة هذه الدراسات (Dauw; 1966, Torrance & Dauw, 1965, 1966) ومثل هذا التشابه يعطي تأييداً لهذه الدراسات ويكشف عن وعي المراهق المبتكر بخصائص شخصيته.

وهناك دراسات عديدة عن الراشدين الذين حققوا ابتكاريتهم في الواقع . فقد وجد ماكنون أن المهندسين المعمارين المبتكرين يتمتعون بالخصائص الآتية : ١ ـ أذكياء . ٢ ـ يتمتعون بالأصالة والمرونة . ٣ ـ لديهم آراء إيجابية عن أنفسهم كما أنهم يتحدثون عن أنفسهم بصراحة ، ويتقبلون ذواتهم ، ويتحدثون بصراحة عن أنفسهم ولذلك ينتقدون أنفسهم . ٤ ـ منفتحون على الخبرة ٥ ـ حدسيون في إدراكاتهم . ٦ ـ لديهم قيم نظرية وجمالية قوية . ٧ ـ لديهم إحساس بأن لهم رسالة . ٨ ـ منفتحون على إنفعالاتهم ومشاعرهم ، ولذلك يعبرون عن الجانب الأنثوي في شخصياتهم . ٩ ـ واثقون من أنفسهم ، مسيطرون وأقوياء . ١٠ ـ يتميزون بالتلقائية والإتزان في

التفاعل مع الأفراد والجماعات . ١١ ـ يهتمون بما هو معقد وغير متماثل ، ويستجيبون لتحدي ما هو غير مكتمل . ١٢ ـ يتحملون ما هو غامض ، حساسون للجمال .

وقد قام بارون (Barron, 1963) بدراسة لمجموعة من ضباط القوات الجوية الأمريكية الذين يتميّزون بالأصالة ووجد: ١ ـ أنهم يفضلون الأشياء المعقدة وقدراً من عدم التوازن في الظواهر. ٢ ـ أن شخصياتهم أكثر تعقيداً من الناحية الدينامية. ٣ ـ أنهم مستقلون في أحكامهم ٤ ـ أنهم يتميزون بأنهم أكثر تأكيداً لذواتهم وأكثر سيطرة. ٥ ـ إنهم يرفضون القمع كوسيلة للتحكم في النزوات.

وقد قام باحثون (Walberg, Rasher & Parkerson. 1979) بتقدير سمات الشخصية لمجموعة من الأفراد البارزين في شتى مجالات المعرفة والمهن. وقد عاش هؤلاء الأفراد في ما بين عام ١٤٥٠م إلى عام ١٨٥٠م. وقد وجد هؤلاء الباحثون أن ٩٠٪ من هؤلاء الأفراد قدروا على أنهم أذكياء، يثيرون الأسئلة، محبون للإستطلاع، ولديهم رغبة قوية للتميز. ومن السمات الشائعة التي وجدت عند ٧٥٪ وأكثر من الأفراد: بارزون، دارسون، أخلاقيون، ناقدون، واضحون، جادون ، مقنعون، ماهرون في الكتابة والخطابة والأعمال المدرسية .وقدر ٩٠٪ تقريباً منهم باعتبارهم: مثابرون، أقوياء بالإرادة، ولديهم حاجة قوية إلى الإنجاز. ومن السمات الشائعة التي وجدت في ٧٥٪ على الأقل منهم: العمل بجد، والإكتفاء الذاتي والحزم. وقد اشترك هؤلاء الأفراد جميعاً في أنهم يستمتعون بأعمالهم كما كانوا معبرين ومنفتحين على عالمهم الداخلي وخيالاتهم. وقد قدروا بأنهم متعددي المواهب إلا أنهم أظهروا كفاءة في مجال اهتمامهم وهم راشدون، كما ناضلوا من أجل أهداف بعيدة، وركزوا طاقاتهم في أهداف محدودة في الوقت الواحد.

ويهتم الباحثون بالدراسات التي تناولت أفراداً راشدين حقّقوا قدراتهم الإبتكارية فيما قاموا به من أعمال. أما بالنسبة للأطفال والمراهقين المبتكرين، فهؤلاء لا زالوا في سن التكوين، وليس من السهل الحكم على مستقبلهم الإبتكاري من خلال أدائهم المرتفع على اختبارات الإبتكار. وبالرغم من أن البعض يشكك في فاعلية الإعتماد على الإختبارات في التنبؤ بالأداء الإبتكاري في المستقبل (Mackinnon, 1978) إلا أن تورانس أثبت صدق هذه الإختبارات التنبؤي بعد اثني عشر عاماً (Torrance, 1972).

الإبتكار في الثقافة العربية المعاصرة

إلى أي حد تدعم ثقافتنا المعاصرة الإبتكار؟ وإلى أي حد تعمل مجتمعاتنا العربية وأساليبها في التنشئة الإجتماعية على توفير العوامل التي تيسر الإبتكار وتنمي خصائص المبتكرين؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة هي مخاطرة ليست باليسيرة. فالثقافة العربية المعاصرة تعيشها مجتمعات مترامية الأطراف، وقطاعات غير صغيرة منها لم تتوفر بعد دراستها، ومن ثم فإن أية محاولة للإجابة عن هذه الأسئلة هي مجرد اجتهاد. لكن المحاولة ضرورية، فهي أول خطوة في سبيل الوعي بواقع الإبتكار في العالم العربي، وهي خطوة ضرورية لا بد أن تتخذ لكي يأتي ما بعدها.

وإذا كان الإبتكار هو طريق التقدم؛ يمكن أن نستدل على غياب الإبتكار في ثقافتنا المعاصرة من مجرد ملاحظة وضعها على سلم التقدم، دون حاجة إلى شواهد تجريبية. وشواهد العصر على غياب الإبتكار في عالمنا العربي اليوم كثيرة. لنستمع إلى أحمد كمال أبو المجد وهو يتحدث عن «غياب الإبداع» كأحد المعوقات التي تغتال المستقبل العربي، فيقول:

> وبغير الابداع في مجالات العلم والثقافة سيظل مكاننا ـ في أحسن الفروض ـ مكان التابع والمقلد.. ومن القول المعاد أن نؤكد العلاقة بين الإبداع والحرية.. فالابداع عطاء خيال حر.. وعقل تتفتح له الآفاق وإرادة تملك الاختيار.. وواقعنا العربي لايوفر شيئا من ذلك. نعم إن حياتنا العملية والثقافية لم تخل أبداً من مبدعين.. ولكنهم «فلتات» قدرية تشق طريقها وسط ركام هائل من أنظمة القمع والقهر وتجريم الابداع والمبدعين.. ولا أتحدث هنا عن الأنظمة السياسية وحدها.. وإنما أتحدث عن الأنظمة السياسية والإجتماعية والتربوية.. عن البيت والمدرسة والمصنع والنادي وديوان العمل.. عن «مجتمعات» لا تقبل إلا التوافق الكامل مع المجموع، والإنصياع المطلق للمسلمات والمقررات والمألوفات.. وتعتبر المخالفة ـ ولو إلى الأفضل والأمثل والأجمل ـ هرطقة وخروجاً وانشقاقاً (أبو المجد، ١٩٨٣، ص ٢٥ ـ ٢٦).

وكما أشرت، فإن الباحثين والمتحاورين في ندوة **أزمة التطور الحضاري في الوطن العربي** (١٩٧٤) يسجّلون أبعاداً مختلفة لتخلفنا الفكري والسياسي والإجتماعي والإقتصادي. ويعتبر غياب الإبداع تجسيداً لهذا التخلف (كرم، ١٩٨٢) بعد أن حقق العرب معجزة العلم العربي

والثقافة العربية أيام أن كانت أوربا مستغرقة في ظلام العصور الوسطى.

ومن المهم الآن أن ندرس العوامل المرتبطة بغياب الإبتكار في الثقافة العربية المعاصرة، حتى يمكن فهمها والسيطرة عليها.

عوامل الأبتكار في الثقافة العربية المعاصرة

لعل الصفحات السابقة قد أوضحت مسلمتين أساسيتين هما:

١ ـ الإبتكار هو منهج في التفكير لا يقتصر على مجال دون آخر، بل أن المنتجات الإبتكارية يمكن أن تظهر في شتى مجالات الحياة.

٢ ـ كما أن كل فرد لديه قدر من الذكاء، فإنه كذلك يتمتع بقدر ونوع من إمكانية الإبتكار.

ومن ثم فإن عوامل الإبتكار التي تهمّنا هي تلك التي تتصل بابتكارية أفراد المجتمع جميعاً دون الإقتصار على فئة أو طبقة معينة منهم.

التعليم

لكي ينمو الإبتكار، فلا بد من توافر التعليم لأفراد المجتمع. ومن الواضح أن الإنسان لا يستطيع أن يبتكر في الفراغ، فالمثيرات الثقافية والمادية أساسية للإبتكار، والتعليم هو واسطة نقل الثقافة. فهل تتوافر للإنسان العربي هذه الواسطة؟ إن نظرة بسيطة إلى أحصائيات نهاية السبعينات تكشف أن الدول العربية لا بد أن تبذل الكثير حتى توفر التعليم لجميع مواطنيها. فنسبة الذين يعرفون القراءة والكتابة في ثلاث دول عربية هي ٥٪ وفي دولتين ١٠٪ وفي دولتين ١٥٪، وفي دولتين ٢٠٪، وفي دولتين ٢٥٪، وفي دولة واحدة ٣٢٪، وفي دولة واحدة ٣٥٪، وفي ثلاث دول ٤٠٪، وفي دولة واحدة ٥٠٪ وفي دولة واحدة ٦٠٪، وفي دولة واحدة ٨٦٪، أي أن نسبة الذين يعرفون القراءة والكتابة في نصف الدول العربية هي ٢٥٪ فأقل. كذلك فإن إسهام أي دولة عربية في الكتابات العلمية في العالم لا يتعدى ٠٢,٪ في حين أن إسهام الولايات المتحدة الأمريكية يصل إلى ٤٢٪. (Kurian, 1979).

تسلطية الثقافة

أوضحت الدراسات السابقة أن الحرية شرط أساسي لتنمية الموهبة الإبتكارية (Rejskind, 1982)، فالسماح للمبتكر بحرية استكشاف البيئة، والإستقلال وحرية الإختلاف مع أفراد الأسرة، وعدم التأكيد على المسايرة، كانت من المعالم البارزة في تنشئة الأفراد المبتكرين. ومن الواضح أن هذه كلها تتعارض مع التسلطية Authoritarianism التي يمكن أن تسود في مجتمع

مـا. وهناك من المنـظرين من يرون أن مفهـوم الإبتكار هـو عكس مفهـوم التسلطيـة (Gowan, 1965)، إذ تحول التسلطية دون عمل الإمكانية الإبتكارية، وقد وجد أن هناك ارتباط إيجابي بـين المرونة (الإبتكار) والتحمل (وهو ضد التسلطية).

والمتأمل في ثقافتنا المعاصرة يجد أن التسلطية بعد أساسي من أبعـادها، وخـاصة ملحـوظة من خصائصها. وقد أدرك هذه الخـاصية عـدد من المفكرين والبـاحثين الأجـانب الذين عـاشوا حديثاً في مـجتمعات عربيـة. ففي مصر، كما في أي بلد آخـر من بلدان الشرق الأوسط، نجـد التسلطيـة هي نمط أسلوب الضبط الإجتماعي. فـالجماعـة سواء كـانت الأسـرة أو العصبـة أو القبيلة تتطلب من أفرادها طاعـة ومسايـرة (Bluhm, 1983). وتظهر التسلطية في أسـاليب تنشئة الأطفـال، وغيرهـا من المجالات (Moracco, 1978). كـما سجل هـذه الـظاهـرة بـاحثـون من المواطنين يعيشون في الوطن العربي. ويكاد نمط التسلطية يكون متشابهاً في البلاد العربية، إذ الأب هـو سيد الأسـرة الذي يتّخـذ القرارات لهـا، والذي يجب عـلى الأطفال والـزوجة أن يـطيعوه. كذلك تمتد التسلطية إلى أبعد من الأسرة لتشمل الحياة الإجتماعية والسياسية ووسـائل الإعـلام (Prothro & Melikian, 1953). وليس غريباً أن نسمع إحدى الصحف في إحدى البلاد العربية تنادي من حين إلى آخر بالحاجة إلى دكتاتور عادل ليصلح أحوال البلاد. وقد كشفت الدراسات المقارنة عن ارتفاع طلاب البلاد العربية على بعد التسلطية، فقد قارن بروثرو وملكيـان (1953) بين اتجاهات مجموعة من الطلاب مّن ست بلاد عربية يدرسون في الجامعـة الأمريكيـة في بيروت من نـاحية وبـين اتجاهـات مجموعتـين من الطلاب الأمـريكيين من ولايـة أو كلاهمـا والساحـل الغربي، ووجدا أن مجموعة الطلاب العرب حصلت على متوسط درجات أعلى من كـل من طلاب المجمـوعتين الأمـريكيتين، في مقيـاس ف F الذي يقيس التسلطيـة. كذلـك وجـد أن كـلاًّ من الـرجال والنسـاء في مصر قد حصلوا عـلى درجـات أعـلى في مقيـاس ف من الـرجـال والنسـاء الأمريكيين (Melikian, 1959). كذلك تتّضح التسلطية في أساليب التنشئة الإجتماعية وسيعالج هذا الموضوع في القسم التالي.

وبالرغم من أن التسلطية لم تدرس تجريبياً في مظاهر أخرى من الحياة في البـلاد العربيـة، إلا أن المتخصص في العلوم الإجتماعية الذي يمارس أسلوب الملاحظ المشارك لا يجد عناء كبيراً في اكتشاف الطبيعة التسلطية لمجتمعاتنا في كثير من مظاهر الحياة. ففي الحياة السياسيـة نجد أن الديمقراطيـة في أغلب الأحيان غـطاء مظهـري لممارسـات أصحاب السلطة من حـزب الأغلبية الذي يبقى في السلطة لفترة طويلة. وكذلك نلاحظ الأسلوب التسلطي في الإدارة، سواء كانت إدارة تربوية أو إدارة صناعية، أو غير ذلك.

وهناك مظهر من مظاهر التسلطية كشفت عنه دراسات ملكيان (1959) يجدر أن يوجّه إليه اهتمام خاص. فقد كشف ملكيان عن أن التلميذ المتسلط في المدرسة الثانوية يميل إلى أن يكون

أكثر تقبلاً لنفسه من نظيره في الولايات المتحدة، كما أنه يبدو أقل قلقاً وأفضل تكيفاً. وهذا يعني أن الفرد المتسلط في ثقافتنا يبدو أكثر تكيفاً من نظيره في الثقافة الأمريكية لأن التسلط يعتبر نمطاً شائعاً في ثقافتنا ، مما يوحي بأن النمط التسلطي يمكن أن يستمر في ثقافتنا، حتى تطرأ في المجتمع تغيرات تتناقض معه.

وإذا كانت الثقافة تتسم بالتسلطية، فلا نتوقع أن تعمل على تدعيم الإبتكار. وتحقق إحدى الدراسات هذا التوقع. فقد درس عبد الحليم (١٩٧٧) العلاقة بين الإتجاهات الوالدية السوية وعلاقتها بالإبتكار لدى تلاميذ وتلميذات الصف الثاني بالمرحلة الإعدادية في جمهورية مصر العربية. وكانت أعمار هؤلاء التلاميذ تتراوح بين ١٢، ١٦ سنة. وقد وجد عبد الحليم علاقة عكسية بين الإتجاهات اللاسوية للآباء والأمهات المتمثلة في التسلط والإهمال والألم النفسي والتذبذب وبين القدرة على التفكير الإبتكاري لدى التلاميذ والتلميذات، وكان بعض هذه العلاقات العكسية دالاً إحصائياً.

التنشئة الإجتماعية

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية التنشئة الإجتماعية للمبتكرين.وقد كشفت أكثر من دراسة عن أهمية إتاحة حرية الإستكشاف للطفل، وإتاحة المثيرات الثقافية والإجتماعية له. فإلى أي حد تسمح أساليبنا في التنشئة الإجتماعية للطفل بتوفير حرية الإستكشاف وبعدم مسايرة المألوف؟

نلاحظ أن أهداف التنشئة الإجتماعية في المجتمع العربي هي تطبيع الطفل على مسايرة معايير الراشدين والإنصياع لتوقعات الكبار. فهدف التنشئة في سلوا، وهي القرية المصرية التي درسها عمار، هو أن تخلق لدى الطفل الطاعة والأدب (Ammar, 1954). والطفل المؤدب هو الذي يطيع والديه، ولا يلعب إلا في المساء، أو لا يلعب إطلاقاً، كما أن الأولاد والبنات يكونون مؤدبين حين لا يختلطون ببعضهم البعض. وتؤكد التنشئة الإجتماعية سلطة من هم أكبر من الطفل وتطلب منه أن يطيعهم. وتكشف دراسة دينيس عن تقدير الطاعة كسمة في شخصية الأطفال. فقد قارن دينيس بين ما يتلقاه كل من أطفال لبنانيين (عرب) وأرمن ويهود وأمريكيين يدرسون في مدارس بيروت من مديح على أفعال معينة. وقد وجد دينيس أن نسبة أكبر من الأطفال اللبنانيين كانت تتلقى المديح على كونهم مؤدبين ومطيعين. فالآباء والمدرسون اللبنانيون كانوا يمتدحون التلميذ الذي يظل ساكناً ولا يقوم بأحداث ضوضاء (Dennis, 1957). وفي دراسة للقيم التي ظهرت في كتب القراءة العربية المستخدمة في جمهورية مصر العربية في السنوات من الثالثة الى السادسة الإبتدائية قبل الثورة المصرية وبعدها وجد أن قيمة طاعة السلطة وهي من القيم العشرة الأكثر تكراراً قد تكررت بنسبة ٢٦٪ قبل الثورة

و٣٢,٥٪ بعد الثورة. بينما تتكرر قيمة مثل الإستكشاف والإستطلاع بنسبة ٦,٧٪ قبل الثورة (سليمان، ١٩٧٥) وربما أصبحت سمة الطاعة ظاهرة قومية، إذ يلاحظ كل منا أن أي فرد أكبر سناً أو مركزاً ينتظر من الصغار أو الأقل مركزاً الطاعة وعدم مخالفة توقعاته (سليمان، ١٩٧٦).

أما الأساليب التي تستخدمها الأسرة لتنشئة أطفالها في القرية المصرية فهي: ١ ـ خلق الخوف لدى الطفل بواسطة كائنات خرافية يمكن أن توقع به الأذى إذا ما أتى فعلاً معيناً (يخالف به تعليمات الأسرة). ٢ ـ استخدام العقاب البدني لحمل الطفل على الطاعة (Ammar, 1954). أما أسلوب التنشئة في المدينة فقد كشفت عنه دراسة اسماعيل وابراهيم ومنصور (١٩٧٤) والتي تناولت الإتجاهات الوالدية في مواقف العدوان، والنوم والتغذية، والفطام، والاستقلال، والإخراج، والجنس ومستقبل الأبناء. ويلخص الباحثون النتائج التي توصلوا اليها فيما يتصل بأساليب التنشئة الإجتماعية في أن «الطبقة الدنيا تتميّز عن الطبقة الوسطى بشكل واضح في استخدام أسلوب العقاب البدني أو التهديد به، في حين أن الطبقة الوسطى تتميز باستخدام أسلوب النصح والإرشاد اللفظي الذي يستهدف إثارة الشعور بالذنب عند الطفل وإثارة قلقه على مركزه سواء في الأسرة (علاقته بأبويه وأخوته) أو في المجتمع الخارجي (مستقبله). ويتضّح هذا الفرق في الإتجاهات بالنسبة لجميع المواقف التي جرى فيها البحث تقريباً، وتتميز الطبقة الوسطى عن الطبقة الدنيا في استخدام أسلوب الحرمان أو التهديد به (وهو وإن كان مرتبطاً بالاسلوب السابق، إلا أنه متميز عنه، إلى حد ما) في حين أن الطبقة الدنيا لا تلجأ إلى مثل هذا الأسلوب» (١٩٧٤، ص ٢١١ ـ٢١٢). مثل هذه الأساليب لها نتائج سلبية في شخصية الطفل والشاب المصري. فقد وجد مثلاً أن تلميذات المدارس الثانوية يشعرن بالحرج من الغرباء ويتجنبن الناس ويكرهن النشاط الإجتماعي ويصعب عليهن القيام بعملهن عندما يشعرن بمراقبة الناس لهن، كما عبرن عن حالات من العصبية والخجل والإرتباك وعدم الإهتمام بالاتصالات الإجتماعية (سليمان،١٩٧٣). وقد اتفقت هذه النتائج مع ما وجدته منيرة حلمي (١٩٦٥) التي كشفت عن وجود حالات من الخجل والإرتباك والحساسية. كما وجد سليمان أن أولاد المدارس الثانوية المصريين يتصفون بهذه الصفات السابقة أكثر مما يتصف بها أقرانهم الأمريكيين (Soliman, 1964).

وينتشر هذا الأسلوب التسلطي في التنشئة في كثير من الأسر العربية في البلدان العربية المختلفة، كما أن انتشار العقاب البدني يعتبر ظاهرة عامة في البلاد العربية (Patai, 1973). ففي لبنان يبدأ تدليل الأطفال يقل عندما يقتربون من السنة الأولى من العمر، كما يحدث الفطام فجأة وبقسوة مثل ما يحدث مع الطفل المصري. ويبدأ التدريب على ضبط الإخراج قبل نهاية العام، كما أن أساليب التدريب تعتبر قاسية (Prothro, 1970).

كما تكشف دراسة الشباب عن الضغوط التي يتعرض لها لمسايرة توقعات الأسرة

وتقاليدها، فهم يشعرون أن والديهم لا يفهمانهم ولا يتقبلانهم، كما تشعر الفتيات منهم بأنهن مسجونات في بيوتهن (حجازي ، ١٩٧٨) .

وتكشف تصورات الباحثين النظرية المبنية على ملاحظتهم لواقع مجتمعاتهم كثيراً من خصائص الأسرة التي تكشف عنها الدراسات التجريبية . ويعبر بعض الشباب أن الأسرة تنجب الأبناء ليكونوا امتدادا للأب . ومن ثم يعمد الأب إلى السيطرة عليهم ، كما أن الأسرة لا تتيح لهم إلا مجالا ضيقا للاستقلال ويدرب الطفل منذ وقت مبكر علىً مسايرة الجماعة والالتزام بمعاييرها (شرابي ، ١٩٧٤) . ويدرك لأبناء ذوو القدرات الابتكارية تسلطية الوالدين بوضوح . ففي دراسة عن عوامل التنشئة الاجتماعية في علاقتها بالقدرات الإبداعية ، وجدت ناهد رمزي (١٩٨٠) أن تلميذات المدارس الثانوية ذوات القدرات الإبداعية العالية كن يدركن الأب على أنه متباعد ومسيطر ومنفصل (في عينة القاهرة) ومتباعد محافظ مرفوض (في عينة سوهاج) . ومحافظ منفصل متشدد غير صديق لابنته (في عينة بنها) .

ومما يزيد من تأثير الأسرة على الأطفال والشباب أنها تحتل قيمة أساسية في الثقافة العربية . ففي القيم السائدة بين الشباب من معلمي المرحلة الإبتدائية في جمهورية مصر العربية (وزارة الشباب، ١٩٧٢) احتلت قيمة «حب الأسرة» المكانة الأولى في جميع المحافظات التي تناولتها الدراسة، كما احتلت قيمة «الحياة العائلية» المكانة الأولى في دراسة أجريت بعد أكثر من عقد من الزمان على طلاب الجامعات في مصر والكويت (عيسى وحنورة، ١٩٨٣).ومما يثير الانتباه تشابه نتائج الدراستين رغم ما بينهما من فارق الزمن والثقافة. فقد كانت القيم الثلاثة الأولى في جميع المحافظات في دراسة وزارة الشباب بمصر هي : ١ ـ حب الأسرة، ٢ ـ التقدير، ٣ ـ الأمن (وزارة الشباب، ١٩٧٢) وقد كانت القيم الثلاثة الأولى في عينة الكويت هي : ١ ـ الحياة العائلية، ٢ ـ الحب، ٣ ـ المعرفة، واحتل الأمن الشخصي القيمة رقم ٥ في هذه العينة (عيسى وحنورة، ١٩٨٣)، والجدير بالإهتمام أن تحتل قيم الحب والأمن الشخصي مكانة متقدمة وقريبة من قيمة الأسرة لدى الشباب. ونستطيع أن نتصور أن الشباب يتفاعل في إطار الأسرة بما يرضى أصحاب السلطة فيها (كالوالدين والأخوة الكبار مثلاً) لكي يحصل على الحب والأمن الشخصي .

والسؤال الآن هو هل تسمح أساليب التنشئة هذه بتنمية الانسان المبتكر ؟ هل يمكن لهذه الأساليب أن تنمي في الإنسان الأصالة والمرونة والتحرّر من المألوف، والإستقلال، وتأكيد الذات، والتلقائية والإتزان، وحب الاستطلاع ورفض القمع وغياب الكف، إلى غير ذلك من الصفات التي وجدت تميّز المبتكرين؟ هل يمكن للوالد (أو الوالدة) الذي يقسو على طفلة ويتسلط عليه أن يكون له بمثابة دور نموذجي ييسر ابتكاريته؟ هل يمكن لمثل هذا الوالد أن يسمح لطفله باستكشاف البيئة، وبعدم الاهتمام بمسايرة قيم الوالدين؟ . إن الإجابة على هذه

الأسئلة تحتاج إلى دراسات تجريبية للتحقق من التوقعات التنظيرية. ولنلاحظ أن دراسة دينيس التي سبقت الإشارة إليها (1957) تكشف عن أنه في حين يتلقى ١٣٪ من الأطفال الأمريكيين المديح على ما يقومون به من أعمال ابتكارية، فإن النسبة المقابلة للأطفال العرب هي ٢٪.

وإذا أضفنا إلى ذلك أساليب تنشئة الشباب التي تعمل على الانفاق على الشباب حتى يتخرجوا من معاهد التعليم، وربما الإستمرار في الإنفاق عليهم جزئياً، استطعنا أن نفهم أسباب غياب دوافع الإنجاز عند الكثير منهم. ذلك أن عدم إتاحة الفرصة للشباب لكي يعمل منذ سن مبكرة لبعض الوقت، لا يجعله يدرك قيمة العمل وما يترتب عليه من معرفة بقيمة الإنجاز.

صورة المستقبل:

تلعب صورة المجتمع عن مستقبله دوراً رئيسياً في مدى تقدم هذا المجتمع. ويرى بولاك (Polak, 1973) أن ما يؤدي إلى تقدم الحضارة هو الصور المستقبلية التي يكونها الموهوبون من أبنائها. ويعتمد تكوين هذه الصور على وعي بالمستقبل يؤدي إلى عمل اختيارات واعية ومسؤولة ممكنة بين مختلف الإختيارات وقد قام بولاك بتحليل صورة المستقبل في التاريخ ووصل إلى النتائج التالية (Torrance, 1978):

١ - كانت هناك صورة إيجابية عن المستقبل في كل حالة ازدهرت فيها ثقافة ما، كما كانت الصور الباهتة عن المستقبل عاملاً رئيسيا في تحلل الحضارات.

٢ - يمكن تقدير إمكانية ثقافة ما على أساس تقدير شدة وحيوية صورها عن المستقبل.

ما هي صورة المستقبل في الثقافة العربية المعاصرة؟ تعمل الدول العربية على التخطيط لمستقبلها، ولكن هل تشتمل خططها المستقبلية على صور زاهية براقة؟ وهل تعمل على حشد الإمكانيات، وخاصة البشرية،للعمل على تحقيق مستقبل مشرق إيجابي؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة تقتضي معرفة صورة المجتمعات العربية عن نفسها وصورة الإنسان العربي عن نفسه.

ويبدو أن صورة الإنسان العربي عن نفسه ليست إيجابية بالشكل الذي يمكنه من تصور مستقبل مشرق بالقدر الذي يعمل على تنمية الإمكانيات الإبتكارية للثقافة العربية. ففي المجال السياسي، على سبيل المثال، نجد أن الدبلوماسية العربية قد فشلت في تقديم صورة إيجابية عن العرب للعالم. ويحاول بطرس غالي تفسير هذه الظاهرة بأن الدبلوماسية العربية اعتبرت مما يحرّض على الفتنة ويثيرها ضد الإستعمار. وهناك أيضاً اتجاه الغرب الذي يناهض العرب منذ قيام الحروب الصليبية والذي يتمثل في تأيد دولة اسرائيل. وأخيراً فإن الثروة البترولية الجديدة

التي حاز عليها العرب، وارتفاع أسعار البترول أدى إلى خلق جشع وحسد للعرب من مجموعة دول العالم (Butros-Ghali, 1977).

والواقع أن صورتنا لدى العالم هي انعكاس لصورتنا عن أنفسنا كما تنعكس في بلادنا. وإذا كنا نفشل في تقديم صورة إيجابية عن أنفسنا للعالم فربما كان هذا يرجع إلى أنه ليست لدينا صورة إيجابية عن أنفسنا. فالصورة الإيجابية للذات الإجتماعية لا توجد إلا لأن أفراد المجتمع يشعرون بأن لديهم إمكانيات يسعون إلى تحقيقها وقدرات على الإبتكار تمكنهم من الإنجاز فتنمو ثقتهم في أنفسهم، ويكون نتيجة ذلك أن تفرض صورة المجتمع الإيجابية على العالم.

ما هي صورتنا عن أنفسنا؟ لقد درس نجيب اسكندر (١٩٨٣) اتجاهات المديرين العرب نحو الإنسان العربي ونحو الانسان في مجتمع متقدم هو المجتمع الأمريكي. وقد استخدم في دراسته مقياساً قام بتكوينه متبعاً الأسس المهجية. ويتكون المقياس من ٣٢ صفة، ويقومن المدير بتقدير مدى انطباق كل الصفة على الإنسان العربي أو الإنسان الأمريكي، على مقياس من سبع نقاط وقد أجرى اسكندر المقياس على أربع مجموعات في العراق ومصر، ثلاث مجموعات منها تتكون من أفراد يعملون بالادارة ،أما الرابعة فتتكون من طالبات من قسم التربية بكلية البنات بجامعة عين شمس. وقد انتهى اسكندر من دراسته إلى تفوق صورة الانسان الأمريكي على صورة الإنسان العربي في أربع أبعاد من هذا المقياس هي الإقتصاد، والتنمية الذاتية، والتخطيط والتنظيم، وسمات أخرى. أما بعد العلاقات الإنسانية والتعاون فقد تفوقت فيه صورة الإنسان العربي على صورة الإنسان الأمريكي. وربما تتضح هذه النتيجة إذا نظرنا في أعلى خمس صفات تفوّقت فيها صورة كل من الإنسان العربي والإنسان الأمريكي وذلك بعد معالجة نتائج اسكندر للمجموعات الأربع إحصائيا واستخراج أعلى خمس صفات وأقل خمس صفات في المجموعات الأربع كلها عن طريق إعطاء تقديرات لترتيب الصفات. وقد كانت أعلى خمس صفات تفوقت فيها صورة الإنسان العربي هي بالترتيب: الكرم، الشجاعة، التماسك الإجتماعي، المرح، الإهتمام بالعلم. أما أعلى خمس صفات تفوقت فيها صورة الإنسان الأمريكي فهي بالترتيب: الإهتمام بالعلم، الميل إلى التجديد، التنظيم في العمل، حسن استغلال الوقت، النظرة المستقبلية. أما أقل خمس صفات في صورة الإنسان العربي فهي، بترتيب الأدنى فالأدنى: حسن استغلال الوقت، الإعتراف بالخطأ، الإقتصاد، التنظيم في العمل، النظرة المستقبلية. وأقل خمس صفات في صورة الانسان الأمريكي فهي بترتيب الأدنى فالأدنى: التماسك الإجتماعي، الكرم، حب الناس الآخرين، التواضع، الغيرية. ويتضح من هذه النتائج، أن صورة العربي عن نفسه هي صورة ضعيفة فيما يتصل بالابعاد التي تحتاج إليها التنمية المادية والبشرية والإجتماعية، ومن ثم يمكن القول بأن هذه الدراسة تكشف عن أن صورة العربي عن نفسه ليست صورة إيجابية ولا ذات أبعاد مستقبلية،كما أنها لا يمكن أن تسهم في تنمية قدرات المجتمع

الإبتكارية أو تعمل على تحقيق الإنجاز. وتتفق مع دراسة اسكندر دراسة أخرى لكتب القراءة المستخدمة في جمهورية مصر العربية، وفي غيرها من البلاد العربية. وقد وجد في هذه الدراسة أن ما بها من موضوعات يركز على الحاضر (بنسبة ٧٦٪) أو الماضي (بنسبة ٢٣٪) دون المستقبل (بنسبة ١٪) (سليمان ، ١٩٧٥) .

تآزر المجتمع

أوضحت المناقشات السابقة أنه لا بد من توافر عوامل معينة في الثقافة لكي تنمو ابتكارية أفرادها. وتوحي العوامل التي وجدت مرتبطة بازدهار الابتكار أن المجتمع المبتكر هو الذي تتاح فيه الحرية وتوفر الامكانات الثقافية والمادية.ولكي يتمكن الفرد من التعرض لهذه الامكانات واستخدامها، لا بد أن يكون للمجتمع بناء خاص يسمح بربط صالح الفرد بصالح المجموعة. مثل هذا المجتمع يمكن أن يوصف بأنه مجتمع يتسم بالتآزر Synergy. ولقد توصلت روث بندكت إلى توضيح معنى المجتمع المتآزر بأنه المجتمع الذي يختفي فيه العدوان والذي يعمل فيه الفرد على خدمة مصالحه وخدمة مصالح الجماعة في نفس الوقت (Maslow, 1970).ويختفي العدوان في هذه المجتمعات لا لأن الأفراد يكونون غير أنانيين يقدمون الالتزامات الاجتماعية على رغباتهم الشخصية ، وإنما لأن التنظيم الاجتماعي يجعل الالتزامات الاجتماعية ورغبات الفرد متماثلين . فالتنظيم الاجتماعي في هذه المجتمعات يجعل أي انتاج وأي خير يحصل عليه الفرد مفيدا له ولأفراد مجتمعه . أما المجتمعات التي تتميز بالتأزر المنخفض فهي المجتمعات التي تصبح فيها فائدة فرد ما نصراً على فرد آخر » .

وقد درس ماسلو مستفيداً من نظرية بندكت (Maslow, 1970) خصائص المجتمعات عالية التآزر والمجتمعات المنخفضة التآزر، وتوصل إلى الخصائص التالية.

١ ـ وجدت بندكت أن توزيع الثروة في المجتمعات الآمنة وعالية التآزر يكون منثعباً (منتشراً) ممن يملكون إلى من لا يملكون، بينما تنجذب الثروة إلى الثروة في المجتماعات غير الآمنة المنخفضة التآزر حيث يصبح الأغنياء أكثر غنى والفقراء أكثر فقراً. مثال ذلك ما شاهده ماسلو في احتفال «رقصة الشمس» عند هنود البلاك فوت الشماليين حيث يأتي الأغنياء بكل ما جمعوه في العالم الماضي ليتحدثوا عن انجازاتهم ثم يهبونها إلى المرضى واليتامى والأرامل وغيرهم من المحتاجين.

٢ ـ في قبيلة هنود البلاد فوت الشماليين ، كان امتلاك الفرد لشيء ما يعني أن يضعه تحت تصرف أفراد القبيلة ، ومثال ذلك المترجم الذي عمل مع ماسلو والذي كان الوحيد الذي يمتلك سيارة ، ولكنه نادرا ما كان يستخدمها ، إذْ ما أن يأتي أحد ليطلب مفتاح السيارة لاستخدامها حتى

يعطيه له ، ويقوم هو بدفع نفقات صيانة السيارة وتكاليف البنزين ، وقد كانت السيارة ملكاً لأي فرد يحتاج إليها .

٣ ـ كانت طبيعة الأديان في المجتمعات ذات التآزر العالي تتسم بأنها تشيع الراحة و الاطمئنان في أفراد المجتمع ، أما في المجتمعات ذات التآزر المنخفض فقد كانت الأديان تتضمن كائنات تتسم بالقسوة والتهديد.

ويمكن القول بأن المجتمعات ذات التآزر العالي هي المجتمعات التي يسود فيها تعاون الأفراد من أجل العمل على صالح الجماعة وهي التي يصبح فيها صالح الفرد مرتبطاً بصالح الجماعة وصالح الجماعة مدعماً لصالح الفرد.وبهذا المعنى يمكن أن نتصور أن الحياة في هذه المجتمعات تتميز بالتدعيم والمشاركة وعدم الاحباط ، وكلها خصائص مهمة بالنسبة للسلوك البناء عموماً ، وبالنسبة للابتكار على وجه الخصوص.

ما هو نصيب ثقافتنا العربية المعاصرة من التآزر؟ لا يحتاج المرء إلى جهد كبير ليتبين أنه على أعلى مستويات التنظيم الاجتماعي ، وهو المستوى السياسي ، نجد انخفاضاً في التآزر. والمشاهد للساحة السياسية في العالم العربي يجد صراع أبناء الوطن الواحد ، وانشقاق الذين يسعون إلى هدف واحد . كذلك فإنه بالرغم من أن ميثاق الدفاع العربي المشترك الذي وقع في عام ١٩٥٠ نص صراحة على التزام الدول الموقعين عليه بعدم التوقيع على أي اتفاق يقلل من شأن هذا الميثاق ، إلا أن العراق انضمت إلى حلف بغداد الذي كان مرتبطاً بحلف الأطلنطي ، كما أن مصر ثم العراق وقعتا على معاهدة صداقة مع الاتحاد السوفياتي رغم معارضة عدد من الدول العربية . ومثال آخر لعدم التآزر هو أنه بالرغم من أن المادة ٥٢ من ميثاق الأمم المتحدة تنص على أن الدول الأعضاء يجب أن تبذل الجهود لكي تحل خلافاتها سلمياً على المستوى الإقليمي قبل أن تحيلها إلى مجلس الأمن ، وبالرغم من أن الدول الأعضاء في الجامعة العربية أكدوا أكثر من مرة أن النزاعات العربية يجب أن تحل داخل اطار عربي ، إلا أن هذا المبدأ نادراً ما طبق . ومن أمثلة ذلك النزاعات التي حدثت بين مصر والسودان في عام ١٩٥٨ ، وبين لبنان والجمهورية العربية المتحدة في عام ١٩٥٨ ، وبين الكويت والعراق في يونيو ـ سبتمبر / ١٩٦٧ . كذلك فإنه عندما حدث نزاع بين الجزائر والمغرب في اكتوبر ١٩٦٣ لجأت الدولتان العربيتان إلى منظمة الوحدة الافريقية الحديثة التكوين دون الجامعة العربية التي كانت يجب أن تقوم بدور الوساطة والتحكيم . وهذا يعني أن الدول العربية غير قادرة على أن تعمل معاً في تآزر، لتصل إلى حلول لصراعاتها بل إنها تلجأ إلى طرف ثالث ليساعدها على الوصول إلى حل لما ينشأ بينها من اشكالات (Butros - Ghali, 1977) .

بل إن عدم التآزر نجده بين أفراد القطر العربي الواحد . وفي المجال السياسي يمكن أن

نقارن بين سلوك الأحزاب السياسية في البلاد العربية المختلفة فكل حزب في أي قطر عربي يعتقد أنه هو الذي يسير على الطريق الصواب، وأنه هو الذي يجب أن يحكم الدولة لأنه هو فقط المخلص الذي يعرف صالحها. ولقد عبر الكاتب المصري نجيب محفوظ (١٩٨٣) عن ذلك بوضوح في قصة «المسخ والوحش» التي التقى فيها بطل القصة برجل يشبه الشيخ خضر في قصة الشاطر حسن. وقد أخبره الشيخ بأن عليه أن يقتل الوحش الذي إذا أراد أن يرد للمسوخ آدميتهم، ولكنه لم يخبره من هو الوحش ولا من هم المسوخ، وكان عليه أن يبحث عن حل لذلك اللغز، لذلك لجأ إلى أهل الرأي والخبرة من أعضاء بارزين من أحزاب ومفكرين، فدهش لأنه وجد أن الوحش الذي يغتصب آدمية البشر ويحولهم إلى مسوخ عند كل من هؤلاء هو المثل الأعلى عند الآخر فالوحش عند رجل الحزب الوطني هو الشيوعية والاتحاد السوفيتي، وعند رجل حزب التقدم الوحدوي هو الامبريالية العالمية أو الولايات المتحدة ، وعند رجل الدين هو حكام البلاد الإسلامية ورجال الدين فيها، وعند رجل الوفد هو نظام الحكم الدبكتاتوري وعند المثقف هو الجهل. ماذا يريد نجيب محفوظ أن يقول في هذه القصة؟ يبدو لي أن القصة تريد أن توضح أنه على المستوى السياسي والفكري لا يوجد أدنى قدر من الاتفاق على مشكلات الوطن وأهدافه، ولذلك يصعب على أفراد الوطن العمل معاً على تحقيق هذه الأهداف. فكل عدو للوطن في نظر فئة هو مثل أعلى في نظر فئة أخرى.

خاتمـــة:

حينما يتناول الباحث دراسة العوامل المرتبطة بظاهرة سلوكية معقدة كالابتكار في ثقافة مترامية الأطراف تعيشها مجتمعات تمتد عبر قارتين كبيرتين مثل المجتمعات العربية، فأن نتائج مثل هذه الدراسة يجب أن تؤخذ بحذر شديد. حقيقة تقوم هذه الدراسة على تسجيل للواقع العربي الذي يشكف عن افتقار إلى الابتكار. وقد أشرنا إلى رصد المفكرين العرب لظاهرة التخلف الحضاري في الثقافة العربية المعاصرة. كذلك نلاحظ ضآلة الاختراع في بلادنا. فقد بلغ عدد براءات الاختراع الصادرة لصالح المواطنين أو المقيمين في البلاد العربية والتي سجلت في البلاد التي بها مكاتب لتسجيل براءات الاختراع ٥٢٢ براءة في خمس سنوات (١٩٧١ - ١٩٧٥) (ويبو، ١٩٧٨). ولنلاحظ أن تعداد دول الجامعة العربية بلغ في تمام ١٩٧٨ مائة وخمسين مليوناً تقريباً.

وقد اعتمدت في الوصول إلى تحديد العوامل المرتبطة بالابتكار على ما أجري من دراسات في الولايات المتحدة الأميركية وفي اليابان، ودرست مدى توفر هذه العوامل في ثقافتنا من خلال ما أجري من دراسات لهذه العوامل في الثقافة العربية.

ومن ثم تكون حدود هذه الدراسة :

أ ـ إنها تعتمد على ما توافر من عدد محدود من الدراسات التي تناولت عوامل وجد أنها ترتبط بالابتكار.

ب ـ إن التنظير فيها استند إلى تحليل بني على دراسات أجريت في ثقافات مختلفة (الولايات المتحدة الأميركية أساساً، واليابان إلى حد ما).

لكن تشابه النتائج التي انتهت إليها الدراسات التي أجريت في أميركا وفي اليابان، كما أن تشابه الثقافة العربية المعاصرة مع الثقافات الغربية في أنها تنتمي إلى المجتمع الصناعي الحديث الذي يعتمد على استخدام التكنولوجيا، يعطينا بعض الثقة في صدق نتائج الدراسة الحالية. ولنلاحظ أن التعميم يصدق بقدر ما يكون هناك من تشابه بين ثقافات أمريكا واليابان وبين الثقافة العربية المعاصرة. والواقع أن كثيراً من البحوث أثبتت وجود تشابه في بعض الظواهر السلوكية في الثقافة العربية المعاصرة والثقافات الغربية، ومثال لذلك ظاهرة المراهقة (اسماعيل، ١٩٨١). على أني أرجو ألا تشيع نتائج هذه الدراسة ظلالاً من اليأس ، فقد هدفت الدراسة إلى تنمية الوعي بواقع ثقافتنا ومدى مساهمته في تدعيم الابتكار وهو العامل الأساسي في التنمية.

وإذا كانت ثقافتنا المعاصرة تفتقر إلى العوامل التي تنمي الابتكار فقد جاء الوقت الذي يجب أن نعمل فيه على توفير هذه العوامل. ذلك أن توفير العوامل التي تعمل على تنمية الابتكار هو السبيل الوحيد إلى بقائنا واستمرارنا ونمونا.

المراجع

أ ــ العربية

أبو المجد، أحمد كمال. خمسة معوقات تهدد باغتيال المستقبل العربي. **العربي**، يناير ١٩٨٣، ٢٣ ـ ٢٧.

أزمة التطور الحضاري في الوطن العربي (تحرير: شاكر مصطفى) الكويت: جمعية الخريجين، ١٩٧٥.

اسكندر، نجيب. **اتجاهات المديرين العرب نحو الإنسان العربي: دراسة استطلاعية مقارنة.** بحث قدم إلى المؤتمر الخليجي الأول لعلم النفس. الكويت ابريل ١٩٨٣.

اسماعيل، محمد عماد الدين. **النمو في مرحلة المراهقة**. الكويت: دار القلم، ١٩٨٢.

اسماعيل، محمد عماد الدين؛ ابراهيم، نجيب اسكندر؛ منصور، رشدي فام. **كيف نربي أطفالنا: التنشئة الاجتماعية للطفل في الأسرة العربية**. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٤.

تورانس أ. بول. دروس عن الموهبة والابتكار نتعلمها من أمة ذات ١١٥ مليون فائقي الانجاز (ترجمة عبدالله محمود سليمان)، **مجلة العلوم الاجتماعية**، ١٩٨٠، ٨ (٣) ١٦٣ - ١٧٤.

حجازي، عزت. **الشباب العربي والمشكلات التي يواجهها**. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، (كتاب المعرفة رقم ٦)، ١٩٧٨.

حلمي، منيرة أحمد. **مشكلات الفتاة المراهقة وحاجاتها الارشادية**. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٦٥.

رمزي، ناهد. عوامل التنشئة الاجتماعية بوصفها متغيرات سيكوسوسيولوجية في علاقتها بالقدرات الابداعية لدى الإناث. رسالة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة القاهرة (ملخص) في: فهمي، سمية أحمد (محرر). **الكتاب السنوي الثالث للجمعية المصرية للدراسات النفسية**. القاهرة: الهيئة العامة للكتاب ١٩٨٠، ٢٩٠ - ٢٩٥.

سليمان، عبدالله محمود، تكيف المراهقات ١٩٥٩ - ١٩٧٣، أ - مجالات التكيف. **المجلة الاجتماعية القومية**، ١٩٧٣، ١٠ (٣)، ٣٥٩ - ٣٩٠.

سليمان، عبدالله محمود. **التنشئة الاجتماعية في مصر**. ورقة قدمت إلى الحلقة الدراسية عن الأسرة والقرابة، جامعة الكويت، نوفمبر ١٩٧٦.

سلميان، ميخائيل وديع. القيم والتطور الاجتماعي. دراسة تتناول كتب القراءة في المدارس الابتدائية المصرية. في: **قضايا تنمية الموارد البشرية في الوطن الغربي**. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ١٩٧٥، ١٩٥ - ٢٠٨.

شرابي، هشام. العائلة والتطور الحضاري في المجتمع العربي. في: **أزمة التطور الحضاري في الوطن العربي** (تحرير: شاكر مصطفى). الكويت: جمعية الخريجين، ١٩٧٤، ٤١٢٤ - ٤٤٠.

عبد الحليم، محمد السعيد. **الاتجاهات الوالدية السوية وعلاقتها بالابتكار لدى البنين والبنات**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر، ١٩٧٧.

عيسى، حسن أحمد؛ حنورة، مصري. **قيم شباب الجامعات: دراسة حضارية مقارنة**. بحث قدم إلى المؤتمر الخليجي الأول لعلم النفس الكويت. ابريل ١٩٨٣.

كرم، انطونيوس. **العرب أمام تحديات التكنولوجيا**. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، (كتاب المعرفة رقم ٥٩)، ١٩٨٢.

محفوظ، نجيب. المسخ والوحش. **صباح الخير**، ٢٨ يوليو ١٩٨٣، **العدد ١٤٣٨**، ٣٤ - ٣٦.

وزارة الشباب، الإدارة العامة للبحوث. **بحث القيم السائدة بين الشباب من معلمي المرحلة**

الابتدائية في جمهورية مصر العربية (اشراف: محمد ابراهيم كاظم، حسين قوره، فتحية عبد الجواد، والسيد رجب المالحي). القاهرة: مطبعة النهضة الجديدة، ١٩٧٢ .
ويبو . وضع الملكية الصناعية في الدول العربية. جنيف: المنظمة العالمية للملكية الفردية، ١٩٧٨ .

ب ـ الأجنبية :

Ammar, H. **Growing up in an Egyption village: Silwa, province of Aswan.** London: Routledge & Kegan Paul, 1954.

Arieti, S. **Creativity: The magic synthesis.** New York: Basic Books, 1978.

Barron, F. The disposition toward originality. In Taylor, C.A., & Barron, F. (Eds.) **Scientific creativity: Its recognition and development.** New York: John Wiley, 1963, 139 - 152.

Bulhm, H.P. The place of guidance in Egypt. **International Journal of Counseling,** 1983, **6** (1), 31-37.

Butros-Ghali, B. Arab diplomacy: Failures and successes. In Atiyeh, G.N. (Ed.), **Arab and American cultures.** Washington D.C.: American Entreprise Institute for Public Policy Research, 1977.

Christie, T. Envi ronmental factors in creativity. **Journal of Creative Behavior,** 1970, **4** (1), 13-31.

Dauw, D.C. **Life experiences, vocational needs and choices of original thinkers and good elaborators.** Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, 1966.

Dennis, W. A cross-cultural study of the reinforcement of child behavior. **Child Development,** 1977, **28** (4), 431-438.

Drevdahl. J.E. Some developmental and environmental factors in creativity. In Tayler, C.W. (Ed.) **Widening horizons in creativity. New York: 1964.**

Dreyer, A.S., & Wells, M.B. Parental values, parental control, and creativity in young children. **Journal of Marriage and Family,** February 1966, 83-88.

Getzels, J.W. & Jackson, P.W. **Creativity and intelligence.** New York: John Willey, 1962.

Getzels, J.W. Jackson, P.W. The highly intelligent and the highly creative adolescent: A summary of some research findings. In Taylor, C.W. & Barron, F. (Eds.) **Scientific creativity: Its recognition and development.** New York: Wiley, 1963, 161-172.

Gowan, J.C. What makes a gifted child creative? Four theories. **Gifted Child Quarterly,** Spring 1965, **9**, 3-6.

Gowan, J.C., & Olson, M. The Society which maximizes creativity. **Journal of Creative Behavior,** 1979, **13** (3), 194-210.

Howe, M.J.A. Biographical evidence and the development of outstanding individuals. **American Psychologist,** 1982, **37**, (10), 1071-1081.

Kurian, G.T. **Encyclopedia of the Third world** (Vols. 1-2) London: Mansell, 1979.
Mackinnon, D.W. **In search in human effectiveness.** Buffalo, N.Y.: Creative Education Foundation, 1978.
Maslow, A.H. **The farther reaches of human nature.** New York: Penguin, 1971.
Melikian, L. Authoritarianism and its correlates in the Egyptian culture and in the United States. **Journal of Social Issues,** 1959, **15** (3), 58-68.
Moracco, J. Counseling: view from the Middle East. **Internation Journal of Counseling,** 1978, **1** (3), 199 - 208.
Nichols, R.C., & Holland, C.L. Prediction of the first year college performance of high aptitude students. **Psychological Monographs,** 1963, 77, 1-29
Oden, M.H. The ful fillment of the promise: 40 - year follow-up of the Terman gifted group, **Genetic Psychology Monograph,** 1968, 77, 3-93.
Patai, R. **The Arab mind.** New York: Charles Scibner's Son, 1976.
Polak, F.L. **The image of the future.** Holland: Elseviet, 1973.
Prothro, E.T. Patterns in child rearing practices. In Lutifyya, A.M. & Churchill, C.W. (Eds.). **Readings in the Arab Eastern societies and cultures.** The Hague, The Netherlands: Mouton, 1970, 583-591.
Prothro, E.T., & Melikian, L. The California Oponion Scale in an authoritarian culture, **Public Oponion Quarterly,** 1953, **17,** 353-363.
Rejskind, F.G. Autonomy and creativity in children. **Journal of Creatiye Behavior ,** 1982, **16** (1), 58-67.
Rogers, C.R. Toward a theory of creativity. In Vernon, P.E. (Ed.) **Creativity.** Middlesex, England: Penguin Books, 1970.
Simonton, D.K. The eminent genius in history: the critical role of creative development. **Gifted Child Quarterly,** 1978, **22,** 187-195.
Soliman, A.M.. **Comparision between the Performance on the Minnesota Counseling Invectoty of the Egyption and the American and the twelfth high school grades.** Unpupgished master's research report, University of Minnesota, 1964.
Soliman, A.M. **A study of the relationships between creativity, social class, Social mobility, and vocational goals of high school seniors.** Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, 1967.
Soliman, A.M. **Developing gifted children in relation to their needs and those of their countries.** Unpublished manuscript, 1976.
Stein, M.I. A transactinal approach to Creativity In Taylor C.W. & Barron, F. (Eds.) **Scientific creativity: Its recognition and development.** New York: Wiley, 1963.
Tannenbaum, A.J. Pre-Sputnik to Post-Watergate: Concern about the difted. In Passow, A.H. (Ed.) **The gifted and the talented: Their education and development: The Seventy -eight Yearbook of the National Society for the Study of Education.** Chicago : The University of Chicago Press, 1979.
Torrance, E.P. **Guiding creative talent.** Englewood-cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1962.
Torrance, E.P. Predictive validity of the Torrence Tests of Creative Thinking . **Jour-**

nal of Creative Behavior, 1972, **6** (4), 236-252.

Torrance, E.P. **Torrance tests of creative thinking:Norms-technical manuel. Lexington,** Mass.: Grinn and Company, 1974.

Torrance, E.P. Giftedness in solving future problems, **Journal of Creative Behavior,** 1978, **12** (2), 75-86.

Torrance, E.P. **The search fot Satori & Creativity.** Great Neck, N.Y.: Creative Synergetic Associates, 1979.

Torrance, E.P., & Dauw, D.C. Aspirations and dreams of three groups of creatively gifted high school seniors and a comparable unselected group. **Gifted Child Quarterly,** 1965, 9, 177-182.

Torrance, E.P., & Dauw, D.C. Attitude patterns of creatively gifted high school seniors. **Gifted Child Quarterly,** 1966, **16,** 54-57.

Toynbee. A. **A studyy of history,** London: Oxford University Press, 1947.

Walberg, H.J., Rasher, S.P., & Parkerson, J. Childhood and eminence. **Journal of Creative Behavior,** 1979, **13** (4), 225-231.

Weisberg, P.S., & Springer, K.J. Environmental factors in creative functions. **Archives of General Psychiatry,** 1961, **5**, 554-564.

مجلة العلوم الاجتماعية ـ العدد ١ ـ المجلد ١٣ ـ ربيع ١٩٨٥ (صفحات من ٣٥ الى ٥١)

التربية الحياتية في المرحلة الابتدائية

سعد الهاشل
كلية التربية ـ جامعة الكويت

مقدمة :

قال لقمان لابنه. . . . «يا بني استعن بالكسب الحلال على الفقر، فإنه ما افتقر أحد قط، إلا أصابته ثلاث خصال. رقّة في دينه، وضعف في عقله، وذهاب مروءته، وأعظم من هذه الثلاث استخفاف الناس به»[١].

يعتبر العمل واجباً إسلامياً على كل فرد، حيث أن قواعد الإسلام وسلوك الأنبياء والصالحين تشير إلى وجوب العمل في مختلف أشكاله.

فقد عرف الأنبياء (ص) قيمة العمل على هذا النحو، حيث كان ادريس خياطاً، وزكريا بحاراً، وموسى أجيراً، ومحمد تاجراً مع عمه أبي طالب، ثم لحساب خديجة بنت خويلد قبل أن يتزوجها وكذلك كان راعياً للغنم.

وقد عرف المسلمون هذا الأمر، فقال: علي بن أبي طالب «كرم الله وجهه»: قيمة كل امرىء ما يحسن[٢].

وقال ابن مناذر: سألت أبا عمرو بن العلاء: حتى متى يحسن المرء أن يتعلم؟ قال: ما دامت الحياة تحسن به[٣].

كما قال الغزالي: «من العلوم غير الشرعية علوم محمودة، ترتبط بها مصالح أمور الدنيا كالطب، والحساب[٤].

إن الإنسان ـ كما أكدت دراسات الروح المعنوية في الصناعة ودراسات الاشباع الاجتماعي المهني ـ لا يعمل لمجرد الحصول على الأجر أو لمجرد الحصول على الطعام والمأوى،

وإنما بجوار ذلك الهدف فهـو يعمل لاشبـاع مجموعـة من الحاجـات ، كالحـاجة الى الامن ، والاحترام والتقدير ، والحاجة الفسيولوجية ، والحاجة الى تحقيق الذات وسعادتها .

ان الانسانية ممثلة بمجتمعاتها المختلفة خلال تـاريخها كـانت تعيش اغلب حياتهـا بلغة العمل . وكان علماء الاثار يقيسون مدى التطور الذي بلغه الانسان الأول بالفحص الـدقيق لادواته البدائية المكتشفة . وعلماء الاجناس يستعينون بالعلاقات المختلفة للمجتمـع بالعمـل لتحديد اوجه التباين في المميزات الثقافية لمجموعة مختارة من البشر .

وقد جاءت التربية في العصور القديمة مؤكدة دور العمل في التربية حيث قال سينيكا احد فلاسفة الدولة الرومانية في القرن الأول بعد الميلاد ، في رسائله الى لوليليوس ، وفيها نرى سينيكا يحاول ان يوجه الدراسات المدرسية وجهة عملية مؤكدا بذلك المثل اللاتيني الشهير « علينا ان نتعلم من اجل الحياة لا من اجل المدرسة »(٥) .

كما اخذ العمل طابعا ايجابيا في العصور الاوربية الوسط حيث سما لمكانة اجتماعية مرموقة واصبح ذا مسئولية اخلاقية وقد أدخل « مارتين لوثر » ومن بعده « جون كالفن » القول المأثور الذي يقول « انك عندما تعمل فانك بذلك تحقق رغبة الرب » .

وفي الوقت المعاصر جاء جون ديوي مؤكدا دور العمل حيث قال :ـ « ان العمل بالنسبة للتلاميذ الاسن يقوم بدور في النمو التربوي للانشطة الفطرية الفجة يضارع دور اللعب لدى التلاميذ الاحدث منهم سنا »(٦) .

من خلال هذه التركة والإصلاحات الإضافية الأخرى برزت حـركة حـديثة يـطلق عليها التربية الحياتية «Career Education» تنادي بإعداد الأفراد للقيام بأدوارهم الحيـاتية أو المعيشيـة بشتى أشكالها.

أهمية الدراسة:

تـأتي أهمية هـذه الدراسـات من ابرازهـا حـركـة التـربيـة الحيـاتيـة Career Education Movement في المرحلة الإبتدائية وما يتعلق بـذلك من تنميـة الاتجاهـات الإيجابيـة نحو العمـل والعمال، وتنمية الإدراك لمختلف أنواع المهن ودورها في بناء الفرد والمجتمع.

كما تتضح أهمية هذه الدراسة بعرضها أهم ما توصلت إليه التربيـة الجديـدة لاستخدامـه عند صياغة أهداف المرحلة الابتدائية وبناء مناهجها.

طريقة الدراسة:

هذه الدراسة نظرية تحليلية لمفهوم التربية الحياتية Career Education، وقد اعتمدت على تحليل بعض المراجع العربية والأجنبية التي تناولت إعداد الفرد للحياة ومن هذه المراجع بعض الكتب التي تطرقت للتربية الحياتية ومكان التربية الحياتية فيها.

ويمكن القول إن هذه الدراسة التحليلية دارت حول الأسس والعناصر التالية:

(١) نشأة التربية الحياتية.
(٢) تعريف التربية الحياتية.
(٣) فلسفة التربية الحياتية.
(٤) مكونات التربية الحياتية.
(٥) كيفية تنمية الإدراك الحياتي.

وقد راعى الباحث في دراسته لهذه العناصر تصنيف الآراء والأفكار تبعاً لائتلافها واختلافها، وأضاف من عنده أفكاراً وآراء أخرى، وخرج من كل ذلك بالمادة الواردة في هذه الدراسة.

وفيما يلي أهم نتائج الدراسة التحليلية لمفهوم التربية الحياتية وفق العناصر السابق ذكرها.

نشأة التربية الحياتية:

نشأت حركة التربينة الحياتية Career Education Movement نتيجة لمشاكل اقتصادية واجتماعية أجبرت القائمين على المؤسسات التربوية على البحث في إيجاد مجتمع يلم أفراده بالمهارات والخبرات المعيشية. كما أن الاهتمام الذي تبديه المجتمعات المتطورة بالحركة يرجع أيضاً في أساسه إلى الافتراض القائل بأن شباب العصر الحالي لم يعد يرغب بالقيام بشتى الأعمال بدرجة الأجيال السابقة. ويشير المربون التربويون بأنه عند مناقشة أولياء الأمور حول طموحاتهم في تعليم أبنائهم تبرز أسطورة مهنية وراء الأسباب التي تدفعهم إلى متابعة واستمرار تعليم الأبناء وهي الحصول على الشهادة الجامعية. في حين يرى الاقتصاديون والسياسيون ورجال الأعمال المهتمون بالانتاجية Productivity بأنه يجب ألا يمنع التعليم في الجامعة، غير انه ينبغي ألا يستمر في إعلانه الطريق المقبول الفعلي والوحيد للتهيئة للحياة الوظيفية والمهنية، وبأنه ينبغي عدم التشديد على أن الشهادة الجامعية شرط أساسي للنجاح المهني في الحياة، حيث أن ذلك يتجاهل العلاقات الوثيقة المتزايدة بين التربية والعمل. وينتقد هؤلاء الافتراض السائد بأن أفضل طريقة لتهيئة التلاميذ للعالم الواقعي هو بقاؤهم منعزلين عن ذلك العالم، ويؤكدون على

أن تقوم المرحلة الابتدائية بتدريس المهارات الأساسية اللازمة للنجاح في كل أنواع الوظائف باعتبار أن التعليم أداة لإكساب المهارات والخبرات الحياتية.

لقد ظهرت التربية الحياتية في العالم المتقدم بشكل واضح في أواخر الستينات وأوائل السبعينات، وتدور حول ربط مناهج التعليم بالواقع الوظيفي والحياتي، وبإبعاد العزلة القائمة بين التعليم النظري وبين التعليم التطبيقي وبإعداد التلاميذ سواء من يكمل الدراسة الجامعية أو لا يكملها ـ لمجالات حياتية مختلفة بتركيز المقررات التدريسية الحالية حول تلك المجالات.

وقد بدأت حركة التربية الحياتية في أوروبا في السويد عام ١٩٦٧، كما قام الاتحاد السوفيتي بتأسيس نظام النمو الحياتي الشامل Comprehensive Career Development System. في عام ١٩٦٩ وهو يقوم على عناصر تربوية كالمنزل والمدرسة والمجتمع.

وكذلك الولايات المتحدة حيث تبني مكتب التربية Office Of Education بزعامة د. سدني مارلاند تقديم مفهوم التربية الحياتية كوسيلة لإصلاح النظام التربوي في عام ١٩٧٠.

وتشير الدلائل بأن الاهتمام بهذا المفهوم سبق وأن ظهر إبان الحرب العالمية الثانية عندما بدأ التحول السريع في اتجاه أمريكا من الاعتماد على الانتاج الزراعي إلى الاعتماد على الانتاج الصناعي، حيث أخذت الدولة بتركيز اهتمامها نحو التكنولوجيا وما يرتبط بذلك من أهمية توفير الأفراد المؤهلين فنياً وزيادة الطلب لشغل الوظائف التقنية.

إن حركة التربية الحياتية تذكر بنصح المربي الفريد وايت هيد الذي جاء في كتابه أهداف التربية The Aims of Education في عام ١٩٢٩ الذي يشير فيه إلى أنه ينبغي على التربية أن تعد المتعلم بشيء يعرفه تمام المعرفة وبشيء يستطيع عمله أو القيام به على أحسن وجه(٧):

«Education Should turn out the learner, With Somethimg he knows well, and something he can do well»

ونتيجة لظهور حركة التربية الحياتية، وجدت المؤسسات التربوية في العالم المتقدم بأنه لم يعد دورها الإعداد للدراسات الأكاديمية العليا فحسب وإنما عليها أيضاً أن تتيح الفرص للفرد في الحصول على الخبرات الشخصية والمهارات الحياتية، وأن توفر له الإرشاد والتوجيه في شتى مراحل الدراسة لكي تساعده في اختيار المسار وتؤهله للعمل الوظيفي وما يترتب عليه من ضغوط وأن تمكنه من فهم مختلف أنواع الحياة.

تعريف التربية الحياتية:

عرفت الحركة بعدة تعاريف من قبل المهتمين بها، وهذه التعاريف تظهر توافقاً وتجانساً

فكرياً بين المنادين بها. فقد وصف سدني مارلاند في مقالة كتبها سنة ١٩٧١ التربية الحياتية بأنها تحتوي على ثلاثة أشياء:

أولاً: ستكون جزءاً من مناهج جميع الطلبة وليس بعضهم فقط.

ثانياً: ستستمر طالما بقي الفرد في المدرسة من المرحلة الابتدائية حتى نهاية المرحلة الثانوية وما بعدها في حالة اختياره لذلك.

ثالثاً: بأن كل تلميذ سيترك المدرسة وحتى وإن لم يكمل الثانوية فإنه سيحصل على المهارات الضرورية التي تؤهله لكسب عيشه وعيش عائلته[٨]

كما أشار كينيث هويت بكتابه (التربية الحياتية ومدرس المرحلة الابتدائية) في تعريفه للتربية الحياتية بأنها مجموع الجهود التي تبذلها المدرسة والمجتمع في سبيل مساعدة الأفراد للتعرف على قيم المجتمع العامل ولتضمين هذه القيم بقيمهم الشخصية وتطبيقها في حياتهم بأسلوب يجعل العمل ممكناً وذا معنى ومرضياً لكل فرد[٩].

وبالإضافة إلى ما سبق هناك عدة تعاريف للحركة، مثل:

- إن التربية الحياتية برنامج تربوي منظم شامل يساعد طلاب مدارس التعليم العام وفقاً لميولهم وقدراتهم على كسب المعرفة والمهارات والصفات اللازمة في تنمية الخطط المعينة على التعلم المستمر وعلى الإرضاء الشخصي في الحصول على وظيفة منتجة في مجتمع سريع التغير[١٠].
- تعريف آخر يقول بأن التربية الحياتية تنادي بإعداد الشباب لمختلف المجالات وتطالب المجتمع والمدرسة والبيت بتوفير المساعدات اللازمة للأفراد للتعرف على الأعمال السائدة في المجتمع والقيام بدورهم في المشاركة بتلك الأعمال بهدف توفير حياة ممتعة لهم[١١].
- استخلص الباحث في قراءته في موضوع التربية الحياتية التعريف التالي:

هي ذلك الجزء من العملية التربوية الشاملة الذي يركز على التكيف الناجح للفرد مع العالم المحيط به، بربط جميع أنواع التعليم الحالية بالواقع الحقيقي وباستخدام جميع المصادر التربوية التعليمية كالمنزل والمدرسة والمجتمع في إعداد الفرد.

يتضح من التعاريف السابقة أن التربية الحياتية تبحث في ربط الدراسات النظرية في المراحل التعليمية وما بعدها بالعالم الوظيفي وإبعاد العزلة الحالية الموجودة بينهما، ويظهر من التعاريف أيضاً أنها تركز على المشاركة الفعلية للمنزل، والمجتمع بمؤسساته المختلفة في إكساب الأفراد المعرفة والمهارات الوظيفية.

فلسفة التربية الحياتية :

ذكر كينيت هويت Kenneth Hoty في كتابه عن التربية الحياتية بأن هناك افتراضين أساسيين يشكلان الأساس للمنادين بالحركة :

أولاً : إن جوهر السعادة البشرية هو الشعور بالقيمة الشخصية . . . ، مع عمل يكون المقوم الأساسي لهذا الشعور عند الأفراد .

ثانياً : إن النجاح في الحياة العملية لا يتطلب المهارات الضرورية للقيام بحرفة من الحرف فقط وإنما يتطلب بالإضافة إلى ذلك الاتجاهات والقيم والقدرات العامة التي تؤثر في مقدرة الفرد عند العمل وتقوده إلى أن يكون شخصاً منتجاً على مدى الحياة[١٢] .

إن القليل من الناس لديه الكفاية الفردية بتنمية ذلك الإحساس حول القيمة الشخصية والمحافظة عليه ، بل إن معظمهم يرى ذلك بصورة انعكاس لوجهات نظر الآخرين بالإضافة إلى أنهم لا يمتلكون إلا الوسائل القليلة في تقدير بعضهم لبعض وذلك عند إبراز أو ملاحظة نمو وتطور السلوك .

ومن هذا يتبين أن العمل ليس المصدر الرئيسي للدخل فحسب وإنما هو أيضاً مصدر في تقدير الذات ، ومنحها الإحساس بالسعادة .

وبحكم أن السعادة تعتمد إعتماداً كبيراً على القيمة الشخصية والتي تعتمد بدورها على الإنجازات الحياتية ، لذا أصبح دور التربية في إعداد الأفراد للإنجاز الذي يشكل مصدر السعادة هدفاً ذا أهمية بالغة ، يتطلب من المدرسة والمؤسسات الوظيفية والمجتمع أن تكرس كامل طاقتها لبلوغه .

وقد تطرق لهذا المفهوم فرانك براتزند في بحث قدم لأفراد حلقة دراسة في مركز التعليم الفني والمهني في جامعة أوهايو ونشر في كتاب التربية الحياتية (للكاتب جولد هامر Goldhammer) حيث قال إن أحد أهداف ووظائف النظام التربوي هو مساعدة الفرد على تحقيق ذاته Self - Fulfillment بطرق مقبولة اجتماعياً[١٣] .

كما تحاول التربية الحياتية أن تسهم في تنمية مهارات العلاقات البشرية وفي المحافظة على الصحة العقلية والبدنية ، كما تحرص في الدرجة الأولى على الإلمام بالمفاهيم لدى أصحاب العمل والتي تدور حول العلم والتكنولوجيا وبالمهارات والاتجاهات الكامنة والمستخدمة لدى أصحاب العمل والتي تعتبر ضرورية لسوق العمل .

ومن العرض السابق لفلسفة التربية الحياتية وتعاريفها يمكن اشتقاق المفاهيم التالية للتربية الحياتية :

١ ـ الإعداد للحياة العملية الناجحة هو أول هدف يؤخذ في الاعتبار لجميع أنواع التربية.
٢ ـ تركيز كل مدرس لمقرر على ما تسهم به مادته في سير الحياة الناجحة.
٣ ـ استخدام الممارسة اليدوية أحد طرق التدريس في الحالات المناسبة.
٤ ـ الإعداد للحياة العملية يكون بربط الاتجاهات المتعلقة بالعمل ومهارات العلاقات الإنسانية وبالتوجيه إلى طبيعة عالم العمل اليومي، وبالتعرف على الاختيارات الحياتية البديلة وباكتساب المهارات الوظيفية الواقعية.
٥ ـ التعلم لا يكون مرتبطاً بغرف الدراسة فحسب، وإنما يجب أن تحدد البيئات التعليمية للتربية الحياتية في المنزل والمجتمع والمؤسسات الوظيفية.
٦ ـ التربية الحياتية تبدأ في المراحل المبكرة للطفولة وتستمر إلى ما بعد مراحل التعليم العام.

مكونات التربية الحياتية: ***Career Education Components***

سيقوم الباحث بعرض مختصر لمكونات التربية الحياتية من أجل تعريف القارىء بمكوناتها، وارتباط هذه المكونات بالسنوات الدراسية، بينما سيركز في عرضه على المرحلة الابتدائية وذلك لأنها موضوع البحث.

قسم المنادون بالحركة المفهوم إلى مجموعة من المكونات وربط كل من هذه المكونات بمرحلة من المراحل الدراسية وفقاً للقدرات الفردية، على أن يؤخذ بالتوجيه والإرشاد في جميع المراحل(١٤).

وهذه المكونات هي:

١ ـ الادراك أو الوعي الحياتي	Career Awareness	في المرحلة الابتدائية
٢ ـ الاستكشاف أو التعرف الحياتي	Career Exploration	في المرحلة المتوسطة
٣ ـ الإعداد الحياتي	Career Preparation	في المرحلة الثانوية
٤ ـ التحديد الوظيفي	Job Placement	أثناء وبعد المرحلة الثانوية

الإدراك الحياتي: ***Career Awareness***

ومن خلال عرض فلسفة التربية الحياتية ومفاهيمها يظهر بأنها نموذج جديد من التربية يهتم بالنمو والتطور الحياتي Career Development وقد أشار المربون المنادون بتطبيقها إلى أهمية ربطها بالسلم التعليمي حيث يبدأ التركيز على هذا المكون في المرحلة الابتدائية أو الرياض، علماً بأن الفرد يحصل على درجات مختلفة من الإدراك الحياتي من خلال حياته المستمرة اللاحقة.

وقد أفاد كييث جولد هامر Keith Goldhammer بأن على هذه المرحلة أن تدرس

الأطفال المهارات الأساسية للتعلم والمشاركة، حيث أن المساهمة في مجتمع تكنولوجي تتطلب من الفرد أن يعرف القراءة والكتابة ويفهم العلاقات بين الأرقام، إذ أن المهارات ليست ضرورية انطلاقاً من إدراك أهميتها للقيام بدور المواطنة فحسب، وإنما هي أيضاً تساعد في تيسير شؤون الفرد في الحياة المهنية[١٥].

إنه بالرغم من أن المرحلة الابتدائية أو السنوات الأولى ليست بالوقت المناسب حتى لصنع قرارات وقتية حول أمور الحياة، ولكن على تلاميذ هذه الفترة أن يصبحوا مدركين لعالم العمل ومجالاته المتعددة. . . . . عليهم أيضاً فهم ارتباطهم بعالم العمل ودور العمل في حياتهم المعيشية، كما أنه ينبغي على هذه المرحلة الدراسية أن تحتوي على مجموعة من الأنشطة التي تسمح للتلاميذ بتنمية الاتجاهات نحو العمل ونحو أنفسهم.

إن اكتساب الاتجاهات الإيجابية نحو عالم العمل عملية تطورية تبدأ من عملية الإدراك النفسي Self-Awareness وتستمر وتتدرج نحو مساعدة التلاميذ في صياغة وتشكيل أفكار حياتية لكي يقوموا بتنمية تصور حول أنفسهم كعمال ذوي أدوار فعالة في مجتمع يتجه نحو الحياة العملية.

إن التربية الحياتية لا تبحث في فرض مجموعة من قيم العمل على الفرد وإنما تفترض مسبقاً بأن الفرد لا يستطيع تنمية قيم عمل شخصية ما لم يتعرف على تلك القيم التي يمارسها الآخرون، ويقوم أيضاً بتنمية الفهم لآثار العمل الأساسية على الفرد والمجتمع.

وقد ذكر «ديفيد جيسر David Jesser» بأنه يجب أن يشتمل مكون الإدراك الحياتي على استراتيجية تدريسية وتعليمية تساعد التلاميذ على ما يلي:

١ ـ أن يصبحوا مدركين للفرص الحياتية المتاحة.
٢ ـ أن يدركوا علاقتهم بالدور الحياتي الوظيفي.
٣ ـ بناء أسس الاتجاهات العامة حول المجتمع وحول دور العمل في المجتمع.
٤ ـ أن يدركوا علاقة المهارات الأساسية للتعلم وتنمية المجتمع بالحياة العملية للعامل.
٥ ـ عمل بعض الاختيارات المؤقتة لبعض المجالات الحياتية وذلك من أجل عملية الاستكشاف والتعرف الدقيق في المرحلة المتوسطة التالية[١٦].

كما أشار د. مارلاند إلى نفس الاستراتيجية في كتابه «التربية الحياتية» إلى ضرورة تقديم البرامج التربوية التي تساعد التلاميذ على:

١ ـ تنمية أسس الاتجاهات الشاملة نحو العمل والعاملين.
٢ ـ تنمية اتجاهات الاحترام والتقدير نحو العاملين في جميع الحقول.

٣ ـ تنمية الإدراك لأنواع الأعمال المعيشية المتاحة.
٤ ـ تنمية الإدراك نحو النفس وعلاقتها بالأدوار الوظيفية.
٥ ـ عمل اختيارات وقتية لبعض المجالات الحياتية وذلك تمهيداً لعملية الاستكشاف في السنوات اللاحقة كالمرحلة المتوسطة(١٧).

كيفية تنمية الإدراك الحياتي:

يجب أن تهدف المرحلة الابتدائية إلى مساعدة التلاميذ على التعرف على عالم العمل وذلك كجزء من تطوير مهاراتهم الأساسية وفهمهم العالم المحيط بهم.

ومن جملة الأنشطة التي يمكن استخدامها أن تقوم مجموعة من المدارس الابتدائية بالإعداد سنوياً لما يسمى بيوم «نماذج من حياة العاملين Career Days» وفي هذا اليوم يدعى متحدثون من قطاعات مختلفة للتحدث عن وظائف محددة وعن الفرص الحياتية الواسعة......، كما يستخدم في هذا اليوم الأفلام والكتب وأنشطة الحوار المفتوح وذلك لتنمية الإدراك العميق لعالم العمل، كما تعمل كل مدرسة ابتدائية نشاطات متعددة في كل فصل من الفصول، تتيح خلالها الفرص لإظهار القدرات والاهتمامات والبراعات الشخصية، كما تقوم جماعات تلاميذ الفصول الدراسية بأنشطة موجّهة نحو المجالات الحياتية وتستخدم بها مهارات القراءة والكتابة ومبادىء الحساب والعلوم.

هذا وتجدر الإشارة إلى أهمية بناء وتطوير دليل المدرس Teacher's Guide حول الإدراك الحياتي وذلك من خلال جهود عدد من المدرسين في المرحلة الإبتدائية، بحيث يكون هذا الدليل مصدراً يدوياً لكل مدرس يقوم بأنشطة مختلفة.

وبالإضافة إلى ما سبق، يجب أن تقوم المدرسة الابتدائية بمساعدة التلميذ على إدراك الفرص العديدة المتاحة في المجالات الحياتية (المعيشية) كأن تستخدم المدرسة أمثلة واقعية لأنماط وظيفية، ففي مدرسة ابتدائية على سبيل المثال، يقوم أساتذتها بمساعدة التلاميذ على فهم العلاقة بين التعليم والعمل. وفي مدرسة أخرى يقوم التلاميذ بالذهاب إلى العمل مع أولياء أمورهم لمشاهدة آبائهم وهم يقومون بالعمل من أجل العيش، كما يقومون أيضاً بملاحظة الوظائف الأخرى المرتبطة بذلك، وبعد هذه الخبرة أو الزيارة يقوم كل تلميذ بعرض انطباعاته لجماعة الفصل الدراسي.

وتُجدر الإشارة إلى أن تنمية الإدراك الحياتي في السنوات الأولى لا تتوقف على المدرسة فحسب، وإنما للمنزل دور أساسي في هذه التنمية، حيث يعتبر القاعدة الأولى التي بواسطتها يكتسب الطفل المميزات الأساسية التي ستحدد اتجاهاته المستقبلية، وبمقدار نظرة الوالدين نحو

مسؤوليات العمل في المنزل وخارجه، وشعورهما بالقناعة والفخر بالقيام بهذه الخدمات، بقدر ما يتطبع سلوك الأطفال بهذه المميزات.

إن المنزل ورشة عمل أو مختبر تعليمي يتضمن مجموعة من القيم، والعائلة هي المحيط الذي به يستطيع الفرد أن ينمي إحساسه بالحماية والقبول وإمكانية التعبير وضبط العواطف. . ، كما أنه المكان الذي يتعلم به الطفل النجاح وقبول الفشل، ويساعده أيضاً على تنمية القيم عن طريق ملاحظة ومشاركة الآخرين.

إن هذه الخبرات والتجارب الأولية سواء كانت إيجابية أو سلبية لها أثر كبير على حياة الطفل المعيشية.

كما يجب تنمية ترشيد الاستهلاك في السنوات الأولى من العمر ـ حيث بإمكان كل من المنزل والمدرسة القيام بدور جوهري في هذا المجال، فيستطيع المدرس تقديم حصص يضع فيها الأطفال في مواقف تساعدهم على كيفية إدارة المال بأن يعطيهم مسائل رياضية حول مصروفات البيت. ويجب أيضاً على معلم هذه المرحلة ربط التعليم في المدرسة بحياة الطالب كأن يطلب منه بحث حول كيفية شراء احتياجات البيت مع والديه.

يستطيع الطفل اكتساب خبرة كبيرة في صنع القرارات عندما يشارك والديه في شراء أدوات وأثاث المنزل، بالإضافة إلى معرفة الدفعات الأولى والأقساط وأنواع الصيانة والضمان.

ولتعليم الأطفال كيفية الحصول على دخل العائلة يمكن إعطاء دروس في التجارة كأن يعمل نموذج لبنك أو جمعية تعاونية مع توفير الطرق المتبعة في المحيط العملي حيث ستتيح مثل هذه الخبرات المعرفة في أساسيات التجارة مثل الربح والخسارة والرواتب والميزانية.

لا يشك أحد بدور الوالدين في التأثير على حياة الطفل التعليمية والمهنية، ورغم ذلك فالعديد من الآباء يغفلون دورهم ومسؤولياتهم نحو أولادهم. . . ، ولديهم فكرة ضئيلة عن مدى إمكانيتهم في تنمية المفهوم المهني للأطفال. . ، وكثير من الآباء يشعرون بالاستياء لعدم قدرتهم في غرس حب العمل في نفوس الأطفال، ويشيرون بذلك لعدم معرفتهم كيفية التحدث مع أولادهم في هذا المجال. والواقع يستطيع المدرس أن يساعد الوالدين في هذه المشاكل من خلال عمل برامج يشترك فيها كل من المنزل والمدرسة حول غرس حب العمل عند الأطفال.

نجد من العرض السابق أن التوجيه وتنمية الإدراك حول عالم العمل يهدف إلى إثارة اهتمام الأطفال بالعمل وتنمية قدراتهم وتزويدهم بالمعارف الحياتية وإكسابهم المهارات الضرورية وتشجيعهم على استخدام مثل هذه الخبرات استخداماً علمياً.

بعد التطرق إلى كيفية تنمية الإدراك الحياتي في المراحل الأولى، وأهمية دور كل من المدرسة والمنزل والمجتمع، سيقوم الباحث بعرض أمثلة تطبيقية.

أمثلة تطبيقية * :

أولاً : زيارة طبيب الأسنان :

ـ المفهوم الأساسي : جميع المهن تسهم في خدمة المجتمع .
ـ المناهج المرتبطة بالخبرة :

١) مناقشة المهارات . محادثة طبيب الأسنان .
٢) المهارات اليدوية ـ عمل كراسة لتدوين الملاحظات .
٣) صحة الأسنان ـ كيفية العناية بالأسنان ، والاهتمام بالغذاء الصحي .

ـ الأهداف :

١) دراسة الأسباب التي تدفع الطبيب لدراسة هذه المهنة .
٢) فوائد العناية بالأسنان .
٣) تقليل المخاوف من الذهاب لطبيب الأسنان .
٤) تسمية ثلاثة أنواع من الغذاء تسبب تآكل الأسنان .
٥) تسمية ثلاثة أنواع من الغذاء تقوي الأسنان .

التحضير :

١) فرشاة ومعجون أسنان ـ كتاب حول الأسنان من جمعية الأطباء .
٢) نماذج مكبرة للأسنان ـ فرشاة أسنان غريبة الشكل ـ وحدة ألعاب من الأسنان تستخدم في لعب الأدوار .
٣) الإعداد لدعوة طبيب أسنان لزيارة الفصل .

ـ المصادر البشرية :

١) طبيب الأسنان .
٢) مساعد طبيب .

ـ وصف الخبرة :

طبيب الأسنان ومساعده يزوران الفصل ، يحمل أحدهما جميع الأغذية التي تصيب الأسنان بالتسوس ، والثاني يحمل حقيبة بها جميع الأغذية الصحية للأسنان .

(*) هي مستقاة من كتاب التربية الحياتية ومدرس المرحلة الابتدائية للكاتب كينيت هويت .

يبدأ الطبيب بالتحدث عن وظيفته، ومن ثم يتحدث مساعده عن دوره في المهنة. يقوم كل منهما بإتاحة الفرصة للأطفال لاختيار الأطعمة بأنفسهم ومن ثم مناقشة ما يختارونه بعرض محاسن أو مساوىء الغذاء.

يقوم الطبيب ومساعده بتوزيع مذكرات حول الخبرة على جميع الأطفال بعد أسبوع واحد، يقوم الأطفال بزيارة الطبيب في مكتبه. يبدأ الطبيب بشرح ما يقوم باجرائه للمريض، ثم يقوم مساعده بشرح أجهزة ومعدات العيادة. ، والسماح لهم بالتعرف على تلك المعدات.

ـ مفاهيم أخرى مرتبطة بالخبرة:

١ ـ زيادة الوعي الصحي ومعرفة عالم العمل.
٢ ـ إدراك العلاقة بين المهنة والمجتمع.
٣ ـ التعليم من أجل الوظيفة.
٤ ـ تنمية الرغبات والميول.

ثانياً: المنافع العامة:

ـ المفهوم الأساسي: تكيف الأفراد مع مجتمع متغير.
ـ المناهج المرتبطة بالخبرة:

١) مهارات الاستماع ـ التحريات .
٢) قراءة دفاتر الدراسة ـ أبحاث قصيرة.
٣) العلوم والرياضيات في شرح أساسيات الكهرباء.

ـ الأهداف:

١) تسمية ثلاثة مصادر للقوى الكهربائية.
٢) تسمية ثلاث وظائف تقدمها وزارة الكهرباء والماء.
٣) تسمية عشرة أجهزة منزلية تستخدم بالكهرباء.
٤) تسمية خمسة أعمال يستحيل أداؤها بدون الكهرباء.

ـ التحضير:

١) دعوة ثلاثة أولياء أمور من آباء التلاميذ ممن يعملون في وزارة الكهرباء والماء لزيارة الفصل وشرح وظائفهم.
٢) إحضار بعض المعدات المستخدمة.

ـ المصادر البشرية: موظفو العلاقات العامة في وزارة الكهرباء والماء وطاقم فني من العاملين.

ـ وصف الخبرة: يقوم الموظفون بشرح عمل الوزارة ودورها في المجتمع، ويقوم التلاميذ بطرح الأسئلة، كما يقوم الطاقم الفني باستخدام شريط قياس ليوضح أهمية استخدام مبادىء الرياضيات في أشكال الكهرباء، كما يقوم الطاقم أيضاً بالرد على أسئلة التلاميذ.

بعد أسبوع واحد من الخبرة الأولى يقوم ممثل لوزارة الكهرباء والماء بزيارة ثانية ومعه فيلم ومذكرات توضح أساسيات الكهرباء والوظائف المختلفة المرتبطة بها.

ـ مفاهيم أخرى مرتبطة بالخبرة:

١) ضرورة تكيف الإنسان.
٢) أهمية التعليم في الوقت الحاضر.
٣) أهمية المفاهيم العلمية.

ـ المتابعة: يقوم التلاميذ بعد أن قرأوا ودرسوا المنافع العامة، بتحضير أسئلة يوجهها بعضهم لبعض تتعلق بتلك المرافق وأهميتها بالنسبة للمجتمع.

ثالثاً: زيارة ولي أمر ومعه أدوات العمل:

ـ **المفهوم الأساسي: تعريف الفرد بذاته وبالعالم المحيط به.**
ـ **المناهج المرتبطة بالخبرة.**

١ ـ المهارات اليدوية ـ العمل باليد.
٢ ـ مناقشة حول الأدوات ـ معرفة أسماء الأدوات واستعمالاتها.
٣ ـ رياضيات ـ قياس المسافات ومعاينة الأبعاد.

الأهداف:

١) تسمية خمسة أدوات تستخدم في الإنشاءات.
٢) وصف أداتين وإيضاح كيفية استخدامها.
٣) إبراز أهمية استخدام المعدات.

التحضير:

١) دراسة مختلفة أنواع المساكن وكيفية بناءها مع الإشارة إلى الأدوات التي تستخدم في الإنشاء.

٢) يقوم مشرف التجربة بزيارة الفصل ومعه مخطط لنفس المدرسة لمناقشة أهمية التخطيط للبناء.

المصادر البشرية:

نجار . . . ومهندس بناء.

وصف الخبرة:

يقوم أحد آباء التلاميذ بزيارة الفصل ومعه مجموعة من الأدوات والمعدات لشرحها وكيفية استخدامها.

يقوم المدرس بتوفير مجموعة من الأخشاب غير المستعملة والمهملة وذلك ليسمح للتلاميذ بالتدريب عليها ، كما يقوم بتوفير المطرقة والمنشار والمثقاب والمفك وشريط القياس والميزان .

مفاهيم أخرى مرتبطة بالخبرة:

١) تنمية المعرفة الفردية بالحياة الوظيفية.
٢) ربط الخبرة المكتبية في المدرسة بمتطلبات الوظيفة.

الخاتمة:

إن التربية الحياتية ليست بمقرر يضاف إلى بقية المقررات وإنما هي عملية ربط المقررات الحالية بالواقع الحياتي كما أنها ليست مرتبطة بحجرات الدراسة فحسب، وإنما ترتبط بكل أنواع البيئات التعليمية التي تتيح فرص الممارسات التطبيقية. . .، بل إنها تضع المدرسة موضع المسؤولية وذلك بأن تلعب دور الوسيط في ترتيب كثير من البرامج المعرفية خارج جدرانها بالتعاون مع المؤسسات العامة والخاصة.

وقد أشار في هذا الصدد الفن توفلر Alvin Toffler في كتابه التعلم من أجل المستقبل Learrning for Tomorrow بأن الأطفال لا يكتسبون مهارات التكيف وتقنيات التخطيط من خلال المحاضرات والتلقين العادي وإنما هم يتشربون ويتعلمون من خلال الممارسات والخبرات التي تساعدهم في التعرف على الاختيارات البديلة الممكنة وذلك لخلق بيئة مستحبة ومرغوبة لهم وللعالم البشري الذي يتعاملون معه[١٨].

كما يجب أن تركز البرامج التدريسية في الصفوف الأولى على تنمية الإدراك الحياتي بربط مناهج المهارات الأساسية بهيكل المعلومات الحياتية، كالتطرق لما يعمله الناس من أجل العيش وطرق معيشتهم. . . ، وأن تصبح مهن أولياء الأمور (الطبيب، النجار، الشرطي. . الخ) موضوعات لدروس القراءة وتمارين الكتابة، ودروس التاريخ والجغرافيا، حيث أن هذه الدروس والمتطلبات تساعد الطفل على تشكيل سلوكه وتنمية فكره وإحساسه بالعالم المحيط به.

وقد أورد ميلتون Milton J.E. Senn في هذا المجال في بحث نشر في كتاب تخطيط المناهج Curriculum Planning للكاتب جلن هاس Glenn Hass أن سلوك الطفل يتشكل بناء على المتطلبات الخارجية المفروضة عليه من قبل المجتمع وإن إجاباته لتلك المتطلبات تساعد على نموه العقلي(١٩)

أخيراً تجدر الإشارة إلى الفرق بين التربية الحياتية Career Ekducation والتربية المهنية Vocational Education

في الحقيقة أن هناك تشابهاً بين المفهومين في بعض النقاط، وذلك من حيث أن كليهما يعنى بالعمل، ومن حيث أنهما متشابهان في بعض الاستراتيجيات كاستخدام الورش والمختبرات عند العمليات التدريسية. .

إلا أن مفهوم التربية الحياتية أكثر شمولاً من التربية المهنية، حيث هذه الأخيرة هي جزء من التربية الحياتية لذا فإن نجاح التربية الحياتية يثبت عند حسن اختيار المتعلم لمهنة من المهن وفقاً لميوله ورغباته وقدراته الفردية من ناحية ومعرفته المهنة المختارة من ناحية أخرى.

وبالرغم من ذلك التشابه إلا أن هناك بعض الاختلافات تظهر بأن الأفراد الذين يتلقون برامج التربية المهنية هم في الواقع من يرغبون في التدريب على مهنة ما. . . . ، كما تهتم التربية المهنية بإعداد المهندسين ومساعدي المهندسين والفنيين لمختلف الحرف. في حين أن التربية الحياتية تهتم ببناء الإدراك عند الأفراد حول عالم العمل، والفرص المتاحة، وبالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم كمواطنين، وأرباب أسر، ومستهلكين كما تحرص التربية الحياتية بمساعدة الأفراد في كيفية قضاء وقت الفراغ، وفي اكتساب المهارات اللازمة في صنع القرارات.

بعد عرض التربية الحياتية، يود الباحث أن يشير في نهاية البحث إلى ضرورة تطبيقها في المراحل الأولى من المدرسة في الكويت بصفة خاصة والعالم العربي بصفة عامة، وذلك لأنها تخلق المعنى والغرض لكل أنواع التربية، ولأن هدف التربية الحياتية ليس العمل في الدرجة الأولى بل تهيئة التلاميذ للحياة المعيشية باكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على القيام بأدوارهم الحياتية.

ويرى الباحث أيضاً أهمية تطبيقها في المراحل الأولى انطلاقاً من المشكلة الكبيرة التي يعاني منها الشعب العربي وهي وجود الاتجاهات السلبية نحو الحرف المهنية وما يترتب على ذلك من نقص في الأيدي الفنية والتقنية في عصر يتسم بالصفة الصناعية التكنولوجية. . . . . ، وحيث أن تضمين المفهوم بالبرامج التعليمية سيساعد في تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الحرف المهنية والقائمين عليها.

على المدارس أن تزيد من ارتباطها بالحياة بالتركيز على تنمية إدراك المتعلم للعمل ولنفسه كعامل، ولفهم العلاقة بين ما يدرس وبين ما يطبق في الميدان وتنظيم برامجها وفق منهج متكامل يبدأ ببناء الإدراك الحياتي في السنوات الأولى من الدراسة وينتهي ببرامج الاستكشاف والإعداد الحياتي والتحديد الوظيفي في المراحل المتقدمة.

الهوامش

(١) زيدان عبد الباقي - **العمل والعمال والمهن في الإسلام** - مكتبة وهبه القاهرة - ١٩٧٨، ص ٣

(٢) الجاحظ - **البيان والتبيين** - تحقيق وشرح عبد السلام هراون - الجزء الثاني الطبعة الثانية - مكتبة الخانجي - القاهرة، ص ٧٧.

(٣) ابن خلكان - **وفيات الأعيان** - تحقيق إحسان عباس - مجلد ٣ - دار الثقافة - بيروت لبنان ١٩٧٠، ص ٤٦٨.

(٤) الغزالي - **إحياء علوم الدين** - الجزء الأول - دار المعرفة للطباعة والنشر - بيروت - لبنان، ص ١٦.

(٥) عبد الله عبد الدائم، التربية عبر التاريخ، دار العلم للملايين - بيروت - لبنان، الطبعة الثالثة ١٩٧٨، ص ٩٣.

(٦) جون ديوي، ترجمة نظمي لوقا - الديمقراطية والتربية - مكتبة الانجلو المصرية. ١٩٧٨، ص ٢٨١.

7. Marland, Sidney P. **Career Education,** (Pub. McGraw-Hill Book Co. 1970). P.3.

8. Hoyt, Kenneth B. & Others, **Career Education and the Elementary School Teacher,** (Pub Olumpus Pub. Co Salt Lake City, Utah 1973) P.17

9. Ibid P.17 — 18

10. Hoyt, Kenneth B. & Others «Career Education»: What It Is and How to Do It (Pub. Olympus Co. Salt City Utah 1974) P.15.

11. Ibid P.15.

12. Ibid P.16.

13. Goldhammer, Keith, & Taylor, Robert E. **«Career Education»:** Perspective and Promise)Pub. Charles E. Merrill Co., Columbus Ohio 1972) P.169

14. Marland, Sidney P. **«Career Education»** (Pub. Ncgraw-hill Book Co., 1970). 162 — 163.

15. Goldhammer, Keith & Talyor , Robert E., **Career Education: Perspective and Promise** (Pub. Charles E. Merrill Co., Columbus, Ohio 1972) P.124

16. David, Jesser «**Career Education: A Priority of the Chief State School Officer**» (Salt lake City, Utah: Olumpus Pub Co., 1976) P.97

17. Marland, Sidney P., «**Career Education.** (Pub. Ncgraw Hill Book Co., 1970) P.162.

18. Toffler, Alvin «**Learning for Tomorrow**» (Pub. By A.D. Publishing Committee 1972) P.191.

19. Hass, Glenn **Curriculum Planning «A New Approach»** (Pub. By Allyn and Bacon. Inc. Second Edition , 1977) P.281 — 282

المراجع

أ ــ العربية :

١ ـ ابن خلّكان . **وفيات الأعيان** ـ تحقيق إحسان عباس مجلد ٣ ـ دار الثقافة ـ بيروت لبنان ١٩٧٠.

٢ ـ الجاحظ ـ **البيان والتبيين** ـ تحقيق وشرح عبد السلام هراون الجزء الثاني الطبعة الثانية ـ مكتبة الخانجي ـ القاهرة.

٣ ـ الغزالي ـ **إحياء علوم الدين** ـ الجزء الأول ـ دار المعرفة للطباعة والنشر بيروت ـ لبنان.

٤ ـ جون ديوي، ترجمة نظمي لوقا ـ **الديمقراطية والتربية** ـ مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٧٨.

٥ ـ زيدان عبد الباقي ـ **العمل والعمال والمهن في الإسلام** ـ مكتبة وهبه ـ القاهرة ـ ١٩٧٨.

٦ ـ عبد الله عبد الدائم ـ **التربية عبر التاريخ** ـ دار العلم للملايين ـ بيروت ـ الطبعة الثالثة ـ ١٩٧٨.

ب ــ الأجنبية

1. Davidm Jesser «**Career Education: A Priority of the chief State School Officer**» (Salt Lake City, Utah: Olympus Pub Co., 1976)

2. Goldhammer, Keith & Taylorm Robert E., «**Career Education: Perspective and Promise** » (Pub Charles E. Merrill. Co., Columbus, Ohio 1972).

3.2Hoyt, Kenneth B. & Others, «**Career Education: What It Is and How to Do It**» (Pub. Olympus Pub. Co. Salt City Utah 1974).

4. Hass, Glenn **Curriculum Planning «A New Approach»** «Pub. by Allyn Bacon, Inc., Second Edition, 1977.

5. Marland, Sidney P. «**Career Education**» (Pub. Ncgraw-hill Book Co. 1970).

6. Toffler, Alvin «**Learning for Tomorrow**» (Pub. by A. D. Publishing Committee, 1972).



سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ـ دولة الكويت

- يشرف على تحريرها نخبة من رجالات الفكر والثقافة في الوطن العربي
- تهدف إلى تزويد القارئ العربي بمادة جيدة من الثقافة تغطي جميع فروع المعرفة على نحو أصيل ومعاصر
- يتناول كل كتاب دراسة مستقلة متكاملة، سواء أكانت ترجمة أم تأليفا
- تصدر في مطلع كل شهر ميلادي، في حوالي ٢٥٠ صفحة من القطع المتوسط



المراسلات: باسم السيد الأمين العام للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ـ ص.ب ٢٣٩٩٦ الكويت

مجلة العلوم الاجتماعية ـ العدد ١ ـ المجلد ١٣ ـ ربيع ١٩٨٥ (الصفحات من ٥٣ الى ٧٥)

فعالية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة

حامد أحمد بدر
قسم إدارة الأعمال / جامعة الكويت

قد تتخذ القرارات العديدة في المنظمة بشكل فردي، أي يقوم أحد رجال الإدارة أو الأفراد باتخاذ القرار فيما يتعلق بمشكلة أو بموضوع معين دون أن يشاركه في اتخاذ ذلك القرار زملاء عمل أو مرؤسوه أو رؤساؤه، وقد تتخذ بعض القرارات بواسطة مجموعة من الأفراد، وهذا يعني أن المدير أو الفرد يشترك مع آخرين في اتخاذ القرار الفعلي بخصوص مشكلة أو موضوع معين. والمجموعة قد تكون مسئولة عن تنفيذ هذا القرار أو تفوض التنفيذ لأفراد آخرين في المنظمة.

وهذا البحث يقصد بمجموعة اتخاذ القرار بأنها المجموعة التي تجتمع لاتخاذ قرار فعلي بخصوص مشكلة معينة أو موضوع معين وليس المجموعة التي تلتقي للنقاش أو تبادل الآراء أو ليحدثهم أحد المديرين في المنظمة، أو المجموعة التي يكون دور أفرادها هو مجرد تمرير قرار متخذ بالفعل بواسطة مستوى إداري أعلى في المنظمة[1]. فلا بدّ لكي تكون المجموعة مجموعة اتخاذ قرار أن تكون مسئولة عن بلورة المشكلة وتحديد بدائل الحل، وتقييمها، واتخاذ القرار بتنفيذ الحل المرضي للمشكلة. وعادة توجد في المنظمات عدة صور أو اشكال من مجموعات اتخاذ القرارات مثل لجنة شئون الإفراد، مجلس الإدارة، لجنة المديرين، لجنة رؤساء اقسام الانتاج، مجموعة التطوير والابتكار، ومجموعة المدير ومرؤوسيه المباشرين عندما يتخذوا قرارات بشكل مشترك فيما يتعلق بإدارة الوحدة التنظيمية لهذا المدير ومرؤوسيه. والشكل الأخير من المجموعات يكثر إذا اتبعت المنظمة اسلوب اتخاذ القرارات بشكل مجموعات على مستوى الوحدات التنظيمية المختلفة مثل الأشكال التنظيمية التي قدمها لنا رينزاس ليكارت وهي مجموعات العمل المتصلة[2] Linking - pin groups.

والغرض الأساسي من هذا البحث هو استعراض للفكر الإداري بخصوص اتخاذ القرار بواسطة مجموعة وربط ذلك الفكر بحيث تتكون لدينا صورة متكاملة عن ذلك الموضوع،

وخاصة أن بحث هذا الموضوع بشكل متكامل نادر الوجود في الفكر الإداري العربي على وجه الخصوص. ولذلك يرى الباحث أن هذا البحث يضيف إلى المكتبة العربية الإدارية فكراً متكاملاً عن موضوع اتخاذ القرار بواسطة مجموعة. ولتحقيق ذلك الغرض سوف يغطي هذا البحث تطور النظرة إلى اتخاذ القرار بواسطة مجموعة. ثم يظهر لماذا يفضل اتخاذ القرارات الغير روتينية بواسطة مجموعة من ا لأفراد وليس بواسطة فرد بذاته، كما يظهر الأنواع المختلفة لمجموعات اتخاذ القرارات ويوضح الظروف المناسبة لاستخدام كل نوع من هذه الأنواع، وأخيراً يقدم البحث دراسة شاملة للعوامل التي لو روعيت عند اتخاذ القرار بواسطة مجموعة لأصبح القرار أكثر فاعلية وأصبحت المجموعة مجموعة فعالة . وإذا ما كانت مجموعة اتخاذ القرار مجموعة فعالة تحققت مزايا اتنخاذ القرار بواسطة مجموعة التي يوضحها هذا البحث .

النظرة إلى اتخاذ القرار بواسطة مجموعة :

لقد ساد اعتقاد لدى بعض الأفراد أن المجموعة ليست فعالة في اتخاذ القرارات وظهرت بعض العبارات لتعبر عن ذلك مثل «إذا اردت أن تقتل موضوعاً فأحله إلى لجنة»، «إذا اردت أن تصل إلى انصاف الحلول فأحل المشكلة إلى مجموعة»، «المجموعة احسن وسيلة لاضاعة الوقت»، وكذلك الإدراك بأن المجموعة دورها يقتصر على أنها تمرر القرارات التي تمّ اتخاذها في مكان آخر أو بواسطة الإدارة. صحيح أن ذلك يمكن أن يكون ملامح للمجموعة الغير فعَّالة أو المجموعة البيروقراطية التي تعمل في ظل قواعد وإجراءات مقيدة لفاعليتها، كما أنها ظواهر للمجموعات التي تكون قيادتها مسيطرة أو لا تعرف الميكانيكية السليمة لتسيير وتوجيه المجموعة اثناء انعقادها حتى يمكن أن يتخذ القرار بشكل فعال.

ومع بداية الاهتمام بالعنصر الإنساني في المنظمات في بداية الثلاثينات وخاصة مع تجارب هوثورن، ونتيجة لإسهامات رواد الجانب السلوكي في المنظمة مثل التن مايو، وكرس أجرجيرس ، دوجلاس مجروجر ، فريدريك هرزبرج ، ربنزاس ليكارت ، بدأ يظهر إدراك مجموعات اتخاذ القرارات في شكل مختلف حيث أصبح كثير من المديرين يدركون أن القرار بواسطة المجموعة يمكن أن يكون أكثر دقة وأكثر عمقاً واتساعاً، كما أن الأفراد يكونون اكثر التزاماً بتنفيذ مثل هذه القرارات التي اشتركوا في اتخاذها، كما أن القرارات بواسطة المجموعة غالباً ما تأتي بأفكار واتجاهات لا يستطيع الفرد وحده أن يأتي بمثلها[٣]. وأجريت تجارب وأبحاث ميدانية اظهرت صحة هذا الجانب الايجابي لاتخاذ القرارات بواسطة المجموعة. وبذلك اصبحت النظرة إلى اتخاذ القرار بواسطة مجموعة نظرة جيدة. ومن المنطقي أن ندرك أن الصورة الجيدة لمجموعة اتخاذ القرارات تتوقف على الكيفية الجيدة لإدارة اجتماع اتخاذ القرارات وكذلك

عـلى تشكيلة المجموعـة ونوع المشكلة التي تـدرس بواسـطة المجموعـة ، والتجهيزات المنـاسبـة لانعقاد جلسة اتخاذ القرارات بواسطة المجموعة . وبالتالي يمكن القـول أن مجموعـة اتخاذ القـرار هي وسيلة جيدة لاتخاذ قرارات بخصوص مشاكل معينة بشرط أن تـدار المجموعـة إدارة جيدة ويكون تشكيلها وتجهيزاتها متناسبة مع نوع المشكلة التي سيتخذ القرار بشأنها .

ومفهوم اتخاذ القرارات بواسطة مجموعة هو نفسه مفهوم اتخاذ القاررات بواسطة الفرد على أن يضاف أن المجموعة هي التي تتخذ القرار ، وبذلك يمكن القول أن اتخـاذ القرارات بـواسطة مجموعة هو اختيار بواسطة مجموعة من الأفراد بشكل مشترك لحل من بين حلول أو بدائـل واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ ذلك الحل . كما أن مراحـل اتخاذ القـرار بواسـطة مجموعـة هي نفسها مـراحل اتخـاذ القرار بـواسطة فـرد حيث أنه يلزم تحـديد المشكلة ، وضـع معيار لحـل المشكلة ، وتحـديد بـدائل حـل المشكلة ، وتقييم تلك البدائـل ، اختيار البـديـل الأفضـل ، اتخاذ القـرار وتنفيذه ، ثم متابعة تنفيذ القـرار[٤] . والمجموعـة كما سبق القـول قد تنفـذ القرار الـذي اتخذتـه بواسطة اعضائها أو قد يفوض تنفيذ القرارات المتخذة بواسطتها إلى أفراد آخرين في المنظمة .

لماذا القرار بواسطة مجموعة :

هناك انطباع لدى كثير من رجال الفكر الإداري بأن المجموعة في الغالب أفضل من الفرد في اتخاذ القرارات ، ولكن ينبغي ألا تأخذ ذلك بشكل مطلق ، حيث أن المجموعة فعّالـة في اتخاذ القرارات إذا توافرت ظروف استخدامها . ويمكن القول أن تلك الظروف تتمثل في[٥] :

١ ـ أن حل المشكلة يتطلب توافر بيـانات ومعلومـات قد لا تتـوافر لـدى مديـر أو فرد واحـد ، وبالتالي يكون إسهام اكثر من فرد في اتخاذ القرار وسيلة للحصول على مثل هذه البيانات .

٢ ـ إن المشكلة تتـطلب أن تبحث من عدة اتجـاهـات ، قـد تكـون اتجـاهـات إداريـة ، فنيـة ، سياسية ، وإجتماعية . وبالتالي احضار أفراد في المجمـوعة لـديهم عمق في هذه الاتجـاهات يعمل على بلورة المشكلة ويعمل على عدم اغفال جوانب مهمة عند حل المشكلة .

٣ ـ إن المشكلة ليست روتينية أو يمكن حلها بالرجوع إلى قواعـد واجراءات المـنظمة ، حيث أن القرارات الفردية في مثل هذه المشاكل افضل وأسرع وأقل تكلفة .

٤ ـ إن المشكلة تهم أكثر من مدير ويستلزم الموقف عند حلها أن يتعاون أكثر من مـدير في تنفيـذ الحل . في مثل هذا النوع من المشاكل يفضل استخدام اسلوب القرارات بواسطة مجموعة .

٥ ـ معظم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا ينبغي أن تؤخذ بـواسطة مجمـوعة حيث أنها تتمتع بجميع أو معظم الخصائص الأربع السابقة .

وهناك من رواد الفكر الإداري من يرى أنه ينبغي أن تؤخذ كل أو معظم القرارات على جميع المستويات الإدارية بصرف النظر على طبيعة القرار في شكل مجموعات حيث أن رينزاس ليكارت فضل ذلك عند شرحه للمنظمة ذات النظام الأربعة(٦).

والباحث يرى أن يدرس المدير طبيعة وخصائص المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها وإذا توافرت خصائص المشكلة التي يفضل أن تحل بشكل جماعي فيقرر ذلك، أما إذا كانت مشكلة بسيطة وروتينية وتخضع لمجرد تطبيق قواعد وإجراءات المنظمة، فإنه ليس هناك ضرورة لاتخاذ قرار بشأنها في شكل مجموعة، ويمكن أن يتخذ القرار بشكل فردي. وعلى العموم، وبالرغم من المزايا التي يحققها اتخاذ القرار في مجموعة، إلاّ أن المجموعة قد يكون لها مساوىء معينة في استخدامها وخاصة إذا لم يتخذ المدير الخطوات اللازمة لمنع هذه المساوىء. وقد اظهر لنا البحث العلمي من الدراسات والطرق التي باستخدامها يمكن التغلب على معظم مشاكل استخدام المجموعات في اتخاذ القرارات.

ومن مزايا استخدام المجموعة كأسلوب في اتخاذ القرارات(٧):

١ ـ إنه من خلال مشاركة أفراد المجموعة في اتخاذ القرار يمكن أن يقدموا معلومات اكثر مطلوبة لحل المشكلة، ومطلوبة لبلورتها، ومطلوبة لتقييم بدائل الحل. وهذا منطقي حيث أن افكار ومعلومات مجموعة من الأفراد في الغالب اكثر من مجموع افكار شخص واحد من هذه المجموعة.

٢ ـ تناول المشكلة محل اتخاذ القرار من أكثر من وجهة نظر. ففي القرارات الاستراتيجية أوالقرارات التي تؤثر على اكثر من قسم أو إدارة لا شك أن مجموعة المديرين الذين يشتركون في اتخاذ القرارات بشأنها قد تختلف خبراتهم، ومعلوماتهم، وتوقعاتهم ومجالات تخصصهم. ويترتب على ذلك أن اشتراكهم في اتخاذ القرار يمكن من تناول المشكلة من اكثر من زاوية. وبالتالي تدرس المشكلة بشكل متكامل. وفي معظم الدراسات التي قارنت بين موضوعية ودقة القرارات التي تؤخذ بشكل جماعي، وجد أن القرارات بواسطة مجموعة تكون دائماً أكثر موضوعية وأكثر دقة.

٣ ـ يتمكن الأفراد عادة من خلال القرار بواسطة مجموعة من فهم اكثر للمشكلة ومبررات اتخاذ القرار بالصورة التي اتخذ بها، وخاصة إذا اتخذ القرار بشكل مقنع وموافق عليه كل أفراد مجموعة اتخاذ القرار.

٤ ـ نتيجة لاشتراك أفراد المجموعة في اتخاذ القرار، وغالباً ما يكونون هم انفسهم المسؤولين عن تنفيذ القرار، عادة يؤدي ذلك إلى درجة التزام اكثر من أفراد المجموعة على تنفيذ ذلك

القرار، لأن الفرد بطبيعته يرغب أن يثبت بأنه قادر على تنفيذ ما اتفق عليه عند اتخاذ القرار الجماعي.

٥ ـ اتخاذ القرار بشكل جماعي عادة يؤدي إلى اشباع المستوى الأعلى من حاجات الأفراد وهي حاجات تقدير الذات وحاجات تحقيق الذات. حيث أنه من خلال المشاركة الفعلية لأفراد المجموعة في اتخاذ القرارات بنمو الفرد، ويكتسب خبرة جديدة، ويشعر بمركزه نتيجة لاسهامه الفعلي في فعالية ونجاح المنظمة ونتيجة لشعوره بأنه فرد يحتاجه الغير أو يرغب الغير في أخذ رأيه، وكما أن الفرد في المجموعة يحاول أن يظهر قدرته العقلية في المساهمة الفعلية في اتخاذ القرار. ومعنى ذلك أن المشاركة في اتخاذ القرارات في مجموعات يكون من أحد صور دوافع الأفراد الفعالة.

٦ ـ من خلال المشاركة في المجموعة يشعر الفرد بإشباع حاجته للانتماء وإنه عضو فعال في مجموعة مهمة، ويدرب الفرد على الاتصال الفعال داخل المجموعات. كما أن الدراسات اظهرت أن مشاركة المديرين في القرارات الجماعية يعمل على رفع معنوياتهم وزيادة درجة رضائهم الوظيفي.

وبالرغم من توافر هذه المزايا من اتخاذ القرار في شكل مجموعة، إلاّ أن المجموعة المتخذة للقرار قد تكون لها سلبيات معينة وخاصة إذا لم تدار المجموعة بشكل جيد وإذا لم يراعى كما سبق القول تحديد نوع المشاكل التي تعرض على المجموعة لاتخاذ القرار. وفي السطور اللاحقة بعض سلبيات القرار بواسطة مجموعة واقتراحات لكيفية التغلب على هذه السلبيات(٨):

١ ـ احتمال سيطرة أحد الأفراد على النقاش اثناء جلسة اتخاذ القار، وبالتالي يخرج القرار معبراً عن وجهة نظر فرد معين وتكون هذه المشكلة اكثر حدة إذا كان ذلك الفرد المسيطر هو صاحب أعلى مستوى إداري في المجموعة، حيث يتردد بعض الأفراد الآخرين في المجموعة في التدخل وإبداء رأيهم. كما أن السيطرة من بعض الأفراد على النقاش يمنع الأفراد الآخرين من المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار. وبالتالي يفقد القرار بواسطة مجموعة كثيراً من مزاياه. ويمكن معالجة ذلك من خلال الإدارة الجيدة لجلسة اتخاذ القرار، بحيث تمنع السيطرة على النقاش بواسطة أحد الأفراد.

٢ ـ أثر تقييم الفرد لأفكاره داخلياً على المشاركة الجماعية: وتظهر هذه المشكلة إذا شعر الفرد أن فكرته قد لا تكون بنفس الجودة مثل أفكار اخرى قدمت، أو قد تختلف فكرته عن فكرة مدير الجلسة، أو قد يشعر بأن الفكرة قد تكون غير واقعية. ويتم ذلك كله قبل تقديمه لفكرته. في حين أن مثل هذه الأفكار التي امتنع الفرد عن إظهارها في الجلسة قد تكون أفكار خلاقة وأحسن من أفكار اخرى قدمت. ولذلك يجب أن يشجع مدير الجلسة الأفراد

على اعطاء افكارهم مهما تكن، ويعمل على تحسين الاتصالات الشخصية المتبادلة اثناء الجلسة. ومن الطرق المستخدمة في معالجة ذلك أن يقسم الاجتماع إلى مرحلتين، مرحلة لتقديم الأفكار مهما تكن دون تقييم ودون نقاش لها، ومرحلة اخرى لمناقشة هذه الأفكار وتقييمها واتخاذ القرار. كما أنه يمكن استخدام احدى طرق اتخاذ القرار الجماعي الأخرى (غير الطريقة العادية) مثل طريقة دلفي أو الطريقة الإسمية في اتخاذ القارارات. حيث أن تلك الطرق تتغلب على مثل هذه المشكلة. وسوف يرد شرح هذه الطرق في هذا البحث.

٣ ـ ضغط المجموعة على بعض الأفراد ليتخذوا وجهة نظر المجموعة في اتخاذ القرار: وتظهر هذه المشكلة إذا كان هناك عضو أو قلة من الأفراد داخل المجموعة لهم رأي مخالف لغالبية أفراد المجموعة في حل المشكلة. في مثل هذا الموقف قد يحدث ضغط من اصحاب الأغلبية على هؤلاء الأفراد للتخلي عن أفكارهم أو حلولهم وتبني رأي الغالبية ، في حين قد تكون هذه الآراء الفردية أو آراء الأقلية هي الأفضل في حل المشكلة . ولذلك يجب على مدير جلسة اتخاذ القرار أن يعطي الفرصة للأقلية أو للرأي المخالف أن يشرح وجهة نظره ومبرراتها ويسمح بالنقاش المتبادل بين هذا الفرد أو بين الأقلية وبين باقي الأعضاء حتى يتم الاقتناع المشترك بحل معين. وقد ينتهي النقاش إلى تبني وجهة نظر الأقلية وخاصة إذا لم تزاول الأغلبية ضغوط على الأقلية من بداية الجلسة أو بداية النقاش.

٤ ـ احياناً تظهر ظاهرة التفكير الجماعي Group Think في مجموعة اتخاذ القرار: ويزداد وجود هذه الظاهرة في حالة ارتفاع درجة تماسك المجموعة Group Cohesion، وفي حالة ظهور الولاء القوي للمجموعة، وفي حالة وجود ضرورة لتماسك المجموعة للحصول على منفعة من أو للإنتصار على مجموعة اخرى. وتتمثل هذه الظاهرة في أن يلجأ أفراد المجموعة إلى تبني رأي المجموعة والوقوف ورائه لأنه عضو ذات ولاء لهذه المجموعة وليس لمجموعة أخرى ومن المفضل له الالتزام بمعاييرها وبالتالي فهو لا يفكر أو يناقش المشكلة بشكل خاص وموضوعي، ولكنه يفكر فيها من خلال انطباعاته ومن خلال إدراكه لاتجاهات أفراد المجموعة ومعرفته لرغباتهم، ومشاركته في اتخاذ القرار ليس لحل المشكلة بدرجة كبيرة ولكن لإظهار الولاء للمجموعة التي هو عضو فيها. وظاهرة التفكير الجماعي قد تؤثر على كفاءة اتخاذ القرار الجماعي وذلك بسبب: (١) الشعور بأفضليتهم (افراد المجموعة) عن افراد المجموعات الأخرى وبالتالي رفض أي اقتراحات يبدوها، (٢) الاتجاه للمخاطرة في اتخاذ القرارات، (٣) التقييم الغير سليم للأفراد الآخرين نتيجة للتحيز فقط لأفراد المجموعة، (٤) الضغط على أفراد المجموعة بالالتزام بالرأي العام وعدم قبول أو السماح بظهور آراء فردية مخالفة قد تكون فعالة وناجحة. ويمكن إذا واجه مدير الجلسة مجموعة بهذا الشكل أن يحاول أن يظهر بأنه نفسه يقبل النقد حتى يقلل من حواجز الدفع التي

تضعها المجموعة حول نفسها، ويشجع أي فرد أن يوجه أي انتقاد يرغبه لرأي المجموعة ككل، ويمكن أن يقسم المجموعة إلى اكثر من مجموعة فرعية ليشجع افكاراً واقتراحات مقدمة من اكثر من مجموعة، ويمكن كذلك أن يشرك افراداً من الخارج في حل المشكلة مع أفراد المجموعة[٩]. كما يمكن علاج هذه المشكلة باستخدام طريقة «المجموعة الإسمية» Nominal Group Technique عند اتخاذ القرار. وسيتضح لنا عند مناقشة هذه الطريقة كيف أنها تعالج هذه المشكلة عند اتخاذ القرارات.

٥ ـ رغبة بعض اعضاء المجموعة في الجدال: ففي اثناء جلسة اتخاذ القرار قد يتحول النقاش بين فردين أو اكثر من أفراد المجموعة إلى جدال ويحاول كل طرف ليس حل المشكلة ولكن اثبات أنه على صواب والآخر على خطأ، ويتحول النقاش ليس إلى نقاش موجه ولكن إلى نقاش دفاعي حيث أن كل فرد يريد أن يدافع عن وجهة نظره والتمسك بها حتى ولو ظهر أن هناك معلومات أخرى تستلزم أن يغير موقفه أو يعدله. وعلى قائد جلسة اتخاذ القرار أن يحاول أن يمنع ذلك الجدال الغير موجه أو على الأقل يقلل من حدته.

٦ ـ اللجوء إلى الحلول الوسطى حسماً لاختلاف وجهات نظر أفراد المجموعة: والحلول الوسطى حلول لاترضي الجميع، ولا تعتبر حلاً فعالاً للمشكلة. ويمكن باستخدام اسلوب المواجهة أو اسلوب حل المشكلة Problem Solving حل هذه المشكلة ويستطيع أفراد المجموعة الوصول إلى حل فعلي للمشكلة يكون مقنعاً ومرضياً للجميع[١٠].

٧ ـ تأخذ المجموعة وقتاً اطول من الفرد في اتخاذ القرار، وهذا صحيح، ولكن مزايا اتخاذ القرار الجماعي تفوق قيمة ذلك الوقت الأطول. هذا علاوة على أن قائد الجلسة يستطيع أن يعمل على استخذام وقت جلسة اتخاذ القرار بشكل فعّال عن طريق توزيعه التوزيع السليم على موضوعات اتخاذ القرارات، وعن طريق منع انحراف المناقشة إلى مناقشات لأشياء ثانوية أو لأسباب المشكلة بقدر ما تكون موجهة إلى حل المشكلة الرئيسية. وعن طريق عدم عرض القرارات الروتينية أو الاجرائية على المجموعة لتتخذ قرارات بها حيث يمكن أن يتخذ الرؤساء المختصون مثل هذه القرارات بشكل فردي.

من ذلك يمكن القول أن اتخاذ القرارات الغير روتينية يكون فعالاً إذا اتخذ بواسطة مجموعة على أن يراعى تجنب بعض سلبيات اتخاذ القرار الجماعي. والتي اتضح لنا أنه يمكن تجنبها لو اديرت الجلسة بشكل جيد، ولو اختيرت الطريقة المناسبة من طرق اتخاذ القرار بواسطة مجموعة والتي سيرد شرحها في الصفحات اللاحقة.

أنواع مجموعات اتخاذ القرارات بواسطة مجموعة :

وتتمثل طرق اتخاذ القرارات في مجموعة في عدة طرق مثل : الطريقة العادية، طريقة رنجي اليابانية Ringi Method، طريقة التفجير الذهني Brain Storming Technique، طريقة دلفي Delphi، طريقة فيلبس، طريقة التجميع الاحصائي، والطريقة الإسمية في اتخاذ القرارات. ويتوقف استخدام أي طريقة على طبيعة المشكلة والغرض من اتخاذ قرار بشأنها. وينبغي أن نلاحظ أنه يمكن أن يستخدم اكثر من طريقة لحل نفس المشكلة، فيمكن على سبيل المثال تقديم أفكار وبدائل لحل المشكلة باستخدام طريقة التفجير الذهني، ولكن تستخدم الطريقة العادية أو الطريقة الإسمية في باقي مراحل اتخاذ القرار حتى يتخذ القرار بشكل نهائي.

١ ـ الطريقة العادية[١١]:

وتتمثل هذه الطريقة في أن يدعى أفراد مجموعة اتخاد القرار إلى الاجتماع لاتخاذ قرار بخصوص مشكلة معينة، وبعد بدء الجلسة يعرض رئيس الجلسة المشكلة ويسأل أفراد المجموعة لمناقشتها وتقديم بدائل لحل هذه المشكلة. وتكون مهمة رئيس الجلسة إدارتها بالطريقة السليمة حتى يضمن اشتراك معظم أو كل اعضاء المجموعة في النقاش، وكذلك يصيغ الحلول التي اتفق واقتنع اعضاء المجموعة عليها.

وتعتبر الطريقة العادية الوصول إلى قرار بواسطة أفراد المجموعة طريقة غير مهيكلة ولكنها تتوقف على أفراد المجموعة وعلى قيادة المجموعة. وقد يترتب على ذلك أن يقترح الأعضاء بدائل حل قليلة للمشكلة وربما يختار أفراد المجموعة اول حل مرض وينتقلون إلى مناقشة مشكلة اخرى، في حين أنه قد توجد حلول افضل لو نوقشت. ونتيجة لعدم الهيكلة للجلسة ربما يطول النقاش مما قد يدفع افراد المجموعة لتبني آخر حل يقترح رغبة منهم في الانتهاء من الجلسة ـ ولكن هذه الطريقة تمتاز بإتاحة الفرصة للنقاش والاتصالات الشخصية المتبادلة مما يدفع الأفراد إلى التماسك والعمل على تنفيذ القرارات المتخذة. وعلى العموم تتوقف فعالية المجموعة العادية في اتخاذ القرارات بدرجة كبيرة على رئيس الجلسة حيث يمنع سيطرة بعض الأفراد على النقاش ويدفع الأفراد جميعهم للمشاركة الفعالة في النقاش وإبداء وجهة نظرهم ، كما يقلل من حدة الجدال بين الأفراد ويرجع أفراد المجموعة إلى مناقشة المشكلة الأساسية إذا شعر أنهم يركزون النقاش على اشياء فرعية، ويقوم بدور التجميع وصياغة ما اتفق عليه، ويراقب توزيع الوقت على الموضوعات المطلوب اتخاذ قرارات بشأنها في جلسة اتخاذ القرارات. وينبغي على رئيس المجموعة ألا يلعب دور المقيم لآراء أفراد المجموعة إلاّ في نطاق ضيق، وأن لا يبدي رأيه إلاّ بعد سماع اتجاهات وآراء الأفراد الآخرين حيث أن تقديمه للحل في البداية قد يعمل على تردد بعض أفراد المجموعة في تقديم حلول اخرى والتي قد تكون افضل من حل الرئيس ولكن

يتحرج بتقديمها لأن مركزه الإداري أقل أو خوفاً ألا يوافق عليها افراد المجموعة . ولقد وجد من بعض الدراسات أن لدى افراد المجموعة اتجاهاً لتبني وجهة نظر الرئيس اكثر من تبني وجهة نظر أحد الأعضاء حتى ولو أن وجهة نظر العضو أفضل من وجهة نظر الرئيس(١٢) . وعلى رئيس الجلسة أن يدرك ذلك ويحاول أن يكون الاجتماع فعالاً بالأعداد المسبق له وإدارة الاجتماع بالطريقة الفعالة .

وهذه الطريقة تناسب اتخاذ قرارات بخصوص معظم المشاكل الإدارية التي تواجه المنظمة وذلك بشرط أن تدار الجلسة بطريقة فعالة . ويمكن أن تستخدم مع أي طريقة من طرق تقديم الأفكار أو الاقتراحات مثل طريقة التفجير الذهني أو الطريقة الإسمية N G T في اتخاذ القرارات ، حيث تستخدم تلك الطرق في اقتراح البدائل لحل المشكلة ثم تستخدم الطريقة العادية لتقييم تلك البدائل واتخاذ القرار الإداري .

٢ ـ طريقة التفجير الذهني(١٣) :

وطريقة التفجير الذهني Brain Storming Technique لا تستخدم لتقييم بدائل الحل أو لاتخاذ قرار بالحل المناسب ، ولكن تستخدم لتقديم أفكار أو بدائل للحل . وبعد تقديم هذه الأفكار يمكن أن يتم تقييمها واتخاذ القرار بالطريقة العادية لاتخاذ القرارات . وتعتبر هذه الطريقة من اكثر الطرق المستخدمة من اجل تقديم أو توليد أفكار جديدة ابتكارية متعلقة بمشكلة معينة ، وتستخدم عادة في معظم المنظمات وذلك لسهولة استخدامها ولثبات نجاحها في كثير من المنظمات .

وتتكون جلسة التفجير الذهني عادة من ست إلى اثني عشر فرداً ، وهم عادة يجلسون حول طاولة معينة تسمح لهم بالاتصال المباشر ، ولا تحدد لهم المشكلة إلاّ بعد بداية الجلسة . وتدار الجلسة بواسطة احد القادة . ويشترط ابتاع قواعد معينة في إدارة الجلسة وهي : ـ

أ ـ كثرة الأفكار مرغوبة .
ب ـ تشجع الأفكار التي قد تبدو غريبة .
جـ ـ ممنوع تقييم أو الحكم على الأفكار اثناء الجلسة .
د ـ يشجع تقديم افكار لتطوير فكرة سبق تقديمها أو للربط بين فكرتين أو اكثر سبق ذكرها .

ويقترح لنجاح هذه الجلسة :

أ ـ تمتد الجلسة من ٤٠ ـ ٦٠ دقيقة . ويمكن أن تكون المدة أقل ولكن ليس أقل من ١٠ ـ ١٥ دقيقة .

ب ـ ممنوع ذكر المشكلة قبل الجلسة، ولكن يمكن أن يُمد اعضاء الجلسة ببعض التقارير أو يطلب منهم قراءة بعض المراجع المعينة قبل الجلسة إذا كان في ذلك فائدة لتقديم افكار اثناء الجلسة.

جـ ـ يجب أن تحدد المشكلة بشكل واضح ومختصر.

د ـ يفضل استخدام طاولة صغيرة تسمح بسهولة الاتصال.

هـ ـ يمكن استخدام بعض النماذ عن بعض الأفكار في بعض الجلسات.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقدم أفكاراً عديدة اكثر من الطرق الأخرى في اتخاذ القرارات. كما أن الأفراد في الجلسة يقدمون افكاراً اكثر من مجموع افكارهم منفردين.

٣ ـ طريقة فيلبس:

قدم هذه الطريقة دونالد فيلبس Donald Philips، وهي تشابه طريقة التفجير الذهني من ناحية طريقة تقديم الأفكار، ولكن عدد أفراد الجلسة عادة يكون أكبر، وتقيم الأفكار اثناء الجلسة. حيث يقوم قائد المجموعة بعد بداية الجلسة بتقسيمهم إلى مجموعات فرعية ولكل مجموعة فرعية رئيس ثم تحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية. ثم تبدأ المجموعات بتقديم افكار لحل المشكلة المحددة، ثم تقييم الأفكار المقدمة واختيار افضل الحلول. ثم يقدم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة للمجموعات الأخرى ليتم مناقشتها والوصول إلى افضل الحلول أو افضل حل للمشكلة(١٤).

وتمتاز هذه الطريقة عن الطريقة العادية بأنها تفصل مرحلة تقديم الأفكار أو البدائل عن مرحلة التقييم، وبذلك تتخلص من مشكلة احتمال أن يطول الوقت لمناقشة احد الأفكار مما يدفع المجموعة لاختيار أول بديل مقبول، وربما يكون هناك بديل أو حل افضل لم يعرض للمناقشة أصلاً. هذا علاوة على أنها تقدم افكاراً اكثر من الطريقة العادية. ولكن الجزء الثاني من الجلسة يمكن أن يتعرض لنفس مشاكل المجموعات العادية التي سبق ذكرها مثل سيطرة أحد الأفراد على المناقشة أو مشكلة التفكير الجماعي، تقييم الفرد لأفكاره داخلياً قبل عرضها، ضغط المجموعة، الجدال بين بعض الأعضاء، واخذ وقت طويل لحل المشكلة. ولكن يمكن التغلب على معظم هذه المشاكل إذا اديرت الجلسة إدارة فعّالة(١٥).

٤ ـ طريقة التجميع الاحصائي: Statistical Aggregation Technique

وهذه الطريقة لا تصلح إلاّ لحل المشاكل الكمية مثل تقديرات مبيعات أو تقدير تكاليف عنصر معين. حيث يسأل مجموعة من الأفراد عن تقديراتهم الكمية لمشكلة معينة وتجمع آراء

الأفـراد الكمية، ثم يستخـرج التقديـر الكمي للمشكلة أو للظاهرة بـاستخدام احـدى الـطرق الاحصـائية مثـل الوسط الحسـابي أو الوسيط، ويـلاحظ أنـه في هـذه الـطريقـة لا يلتقي أفـراد المجموعة وجهاً لوجه في جلسة اتخاذ قرار(١٦).

وتمتـاز هذه الـطريقة بخلوهـا من مشكلة ضغط المجموعـة أو مشكلة التفكير الجمـاعي، ولكن هذه الطريقة لا تصلح إلاّ لمشاكل كمية معينة. وإنها تفقد مزايا الاتصال الجماعي داخـل مجموعة اتخاذ القرارات والتي سبق ذكرها.

٥ ـ طريقة دلفي: Delphi Technique

قـدم هذه الـطريقة نـورمان دالكي Norman Dalkey وهي أيضـاً مثل طـريقة التجميـع الاحصائي يكثر استخدامها في مشاكل التقـديرات الكميـة وأحيانـاً غير الكميـة، ولكن تختلف طريقة التجميع الاحصائي بأنه بعد كل تقدير بواسطة أفراد المجموعة يلخص تقديرهـم ويرسـل إليهم مرة أخرى ليكتب كل فرد تقـديره الجـديد في ضـوء المعلومات التي وصلت لـه عن رأي المجموعة ككل (الملخص)، ثم يتم الوصول إلى حل جـديد من التقـديرات الجـديدة، وهكـذا تستمر العملية حتى يتم الوصول إلى حـل دقيق للمشكلة(١٣). وفي هذه الـطريقة تحـدد المشكلة بشكـل دقيق جداً ثم تـرسل قـائم استقصاء لأفـراد المجموعـة في اماكنهم بهـا أسئلة أو سؤال بخصوص هذه المشكلة ويطلب منهم كتابة الإجابـة. ثم تجمع هـذه الاجابـات وتختصر ويكتب تقرير عنها ثم ترفق بقائمة اسئلة جديدة محدد بها نفس المشكلة ويطلب من نفس الأفراد الإجابة على الأسئلة في ضوء التقـرير المـرفق، وتكرر هـذه العملية حتى يمكن الـوصول إلى حـل مقبول للمشكلة.

ولهذه الطريقة ميزة الطريقة السابقة وهي عـدم وجود دور لتـأثير ضغط المجمـوعة، هـذا علاوة على أنه يمكن زيادة عدد الأفراد الذي يمكن أن يؤخذ رأيهم، ولكن في أي الأحـوال ينبغي ألا يزيد عن مائة فرد. ويعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً حتى يتم الوصـول إلى حل مقبـول للمشكلة. هذا علاوة على أنها لا تصلح في الغالب إلاّ لمشاكل معينة معروفة بشكل دقيق وغـالباً يغلب عليها الطابـع التقديـري لأرقام معينـة مثل ارقـام مبيعات متـوقعة، اتجـاهات اقتصـادية متوقعة، واتجـاهات اجتمـاعية معينـة. . الخ. وينبغي أن نـلاحظ أن افراد المجمـوعة في هـذه الطريقة لا يلتقون وبذلك يمكن أن تكون مكان اقامتهم متبـاعدة حيث أن هـذه الطريقـة تعتمد على استخدام البريد وليس على الاتصال الشخصي وجهاً لوجه في جلسة اتخاذ قرارات(١٨).

٦ ـ طريقة المجموعة الاسمية في اتخاذ القرارات(١٩):

The Nominal Group Technique (W G T)

قدم هذه الطريقة اندري دليك وانـدرو فان Andre Delbecq and Andreovan بجـامعة

وسكنسن بامريكا. وتمتاز هذه الطريقة بأنها تخلصت من معظم مشاكل الطرق الأخرى وخاصة الطريقة العادية لمجموعة إتخاذ القرارات. هذا علاوة على تمتعها بمزايا الطرق الأخرى واحتفاظها أيضاً بمزايا الطريقة العادية المتمثلة في الاتصالات الشخصية وجهاً لوجه اثناء جلسة اتخاذ القرارات. فهي تمكن من تقديم أفكار عديدة وجيدة مثل طريقة التفكير الذهني وذلك بالسماح لأفراد المجموعة منفردين بتقديم افكارهم عن حل المشكلة. كما أنها تمتاز بأنها تسير في مراحل دقيقة ومهيكلة لاتخاذ القرار مما يمنع سيطرة احد الأفراد على اتخاذ القرار، وهي بذلك تتشابه مع طريقة دلفي وطريقة التجميع الاحصائي.

ومراحل اتخاذ القرار في هذه الطريقة هي:

أ ـ يتم تحديد المشكلة بشكل دقيق لأفراد المجموعة بواسطة رئيس أو قائد الجلسة، وعلى قائد الجلسة أيضاً أن يوضح لأفراد المجموعة أهمية دورهم وكيفية ومراحل أدائه اثناء جلسة اتخاذ القرار. والأفراد عادة يجلسون وجهاً لوجه على طاولة على شكل حرف (يو) وفي حجرة مجهزة بخريطة لتسجيل الآراء Flip Chart.

ب ـ مرحلة كتابة الأفكار أو الحلول: حيث يطلب من كل فرد من أفراد المجموعة أن يقوم بتسجيل أفكار بخصوص حل المشكلة في قائمة خاصة به. ويقوم بذلك كل عضو على حدة. مثل كتابة أفكار عن طرق حفز مرءوسيه على سبيل المثال. وتستغرق هذه المرحلة من ١٢ ـ ١٥ دقيقة في العادة. وبذلك يستطيع كل عضو أن يفكر بهدوء حيث لا يوجد تدخل من أي عضو آخر، ويوجد وقت للتفكير والربط وتقديم افكار ابتكارية، كما أن الفرد لا يتعرض لأي ضغوط من أفراد المجموعة ليلتزم بأفكار معينة.

جـ ـ مرحلة التسجيل: يطلب قائد الموعة بأن يملي عليه كل عضو فكرة واحدة من قائمة افكاره التي سجلها ويسجل هذه الفكرة على خريطة التسجيل الموضوعة أمام الأعضاء ثم ينتقل لعضو آخر ويطلب نفس الشيء وهكذا حتى يأخذ فكرة من قائمة كل عضو وتسجل، ثم يبدأ بالعضو الأول مرة اخرى ويسجل الكفرة الثانية في قائمته وهكذا حتى يتم تسجيل جميع الأفكار على خريطة التسجيل.

د ـ مرحلة النقاش: يسمح للأفراد بعد ذلك بنقاش الأفكار المسجلة على خريطة التسجيل بالترتيب بقصد ايضاحها وإعادة صياغتها، امكانية اضافة أفكار جديدة دمج بعض الأفكار، أو اسقاط بعض اوفكار التي بها تكرار، على أن يكون ذلك بموافقة صاحب الفكرة وإذا رأى أن فيها اختلافاً ولو بسيطاً عن الفكرة الأخرى ينبغي عدم حذفها إذا رغب صاحب الفكرة في ذلك.

هـ ـ مرحلة التصويت: يطلب قائد الجلسة من كل عضو على حدة أن يرتب الأفكار حسب

أهميتها في نظره حيث يكتب الأهم أولاً ثم الأقل أهمية. ثم يختار أهم خمس أفكار (الأوائل في الترتيب) ويضع درجات لها حيث تأخذ افضل فكرة في نظره خمس درجات والتالية لها اربع درجات وأقل فكرة تأخذ درجة واحدة.

و ـ يطلب قائد المجموعة من كل عضو أن يملىء عليه الدرجات التي اعطاها لكل فكرة ويسجلها على خريطة التسجيل أمام الفكرة ثم يحسب في النهاية متوسط الدرجات التي اخذتها كل فكرة، ثم تحدد الفكرة أو الأفكار التي اخذت أعلى درجات وهي تمثل الحل أو الحلول المقترحة للمشكلة.

ح ـ يمكن إذا اقترتب درجات بعض الأفكار من بعض أن يعيد قائد المجموعة تكرار مرحلة النقاش (د) ومرحلة التصويت مرة اخرى (هـ) حتى تصل المجموعة إلى حل نهائي للمشكلة.

ويحقق استخدام طريقة المجموعة الإسمية في اتخاذ القرارات عدة مزايا نذكر منها:

أ ـ الحصول على افكار عديدة وابتكارية لحل المشكلة، حيث أن مرحلة كتابة الأفكار بواسطة كل عضو على حدة وكذلك مرحلة نقاش هذه الأفكار بعد تسجيلها على خريطة التسجيل يمكنان من تقديم أفكار كثيرة وابتكارية حيث لا يوجد تقييم لهذه الأفكار في تلك المرحلة، ولا يوجد ضغط للمجموعة على الفرد بعدم طرح أفكار معينة، والفرد يحدد الأفكار بحرية وبشكل ابتكاري حيث أنه يفكر بهدوء في هذه المرحلة. ويتم ذلك في وقت أقل وتكلفة أقل مما هو الوضع عند استخدام طريقة دلفي، حيث أن تقديم الأفكار يأخذ حوالي ١٥ دقيقة في حين أن طريقة دلفي تستغرق عدة شهور في الغالب.

ب ـ يوجد التزام كبير من الأفراد بضرورة تنفيذ الأفكار التي تضمنها القرار النهائي، حيث أن هناك مناقشة وهناك اتصال وجهاً لوجه بين اعضاء المجموعة، وهذا غالباً يدفعهم إلى الالتزام بالتنفيذ.

جـ ـ لا يوجد دور لضغط المجموعة، حيث أن الأفكار تقدم فكرة فكرة ولكل عضو فكرة ثم العضو الذي يليه وهكذا حتى يسجل الأفراد جميع الأفكار التي لديهم (مرحلة التسجيل).

د ـ حل المشكلة عادة يكون اسرع من الطريقة العادية وخاصة مع المشاكل المعقدة.

هـ ـ لا توجد في هذه الطريقة مشكلة التقييم الداخلي للفرد لأفكاره قبل تقديمها والتي سبق شرحها عند تناولنا للطريقة العادية في اتخاذ القرارات، حيث أن جميع الأفكار تقدم أولاً

ثم يتم النقاش لها جميعاً بواسطة اعضاء المجموعة. هذا علاوة على أن كل عضو عند تقييمه للأفكار (مرحلة التصويت) يقوم بها بمفرده دون تأثير من الأفراد الآخرين.

ومن ذلك نجد أن استخدام هذه الطريقة ذات فاعلية في اتخاذ القرارات المهمة والمعقدة، كما أنه وجد أنها اصلح كثيراً في الاستخدام وخاصة إذا وجد تناقض أو خلافات بين أفراد مجموعة اتخاذ القرار. ويوصي الباحث أن يبدأ المديرون في المنظمات بالعالم العربي باستخدام هذه الطريقة نظراً لمزاياها التي سبق ذكرها.

٧ ـ طريقة رنجي اليابانية: Ringi Method

وتستخدم هذه الطريقة في اتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية، وهي صورة من صور اتخاذ القرارات في شكل مجموعات. فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة تحيل هذه المشكلة إلى ادنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مسئولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى. وقد يكون تنفيذ القرار بشكل مباشر مسؤولية اكثر من قسم. وعلى العموم يجتمع المسؤولون عن التنفيذ المباشر للقرار في شكل مجموعة يشترك فيها جميع الأفراد المسؤولين عن التنفيذ ثم يتخذون قراراً بشكل جماعي Consesus وذلك بعد النقاش المبني على أساس مواجهة أفراد ذلك القسم أو الأقسام وجهاً لوجه. وإذا ما وافق عليه أفراد ذلك القسم يضع المسؤول عن القسم ختماً بالموافقة ثم يرسل إلى الإدارات في المستوى الإداري الأعلى والتي لها دور مباشر أو غير مباشر في تنفيذ القرار. ويتم أيضاً النقاش على مستوى هذه الإدارة، وإذا ما تمت الموافقة يضع المسؤول عن القسم ختماً على القرار ويدل ذلك على الموافقة، ويستمر ارتفاع القرار بوضع الأختام حتى يصل إلى اعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار وقد يكون مدير النظمة. وفي القرارات الروتينية قد يكتفي بوضع ختم رئيس القسم المسؤول عن التنفيذالمباشر فقط. وتعتمد هذه الطريقة على الاتصالات الشخصية المباشرة بين أفراد المنظمة، وهي عادة جيدة في المنظمات اليابانية حيث يوجد معظم العاملين في الغالب في صالات تسمح بالاتصال المباشر وجهاً لوجه[٢٠].

وحتى يكون القرار بواسطة مجموعة قرار فعَّالاً، لا يكفي أن نختار طريقة اتخاذ القرار المناسبة، ولكن أيضاً يجب مراعاة عوامل معينة عند اتخاذ القرار.

عوامل فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة:

من استعراض الباحث للفكر الإداري عن اتخاذ القرار بواسطة مجموعة، يمكن القول أن أهم العوامل التي تؤدي إلى فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة هي: **أولاً**: ضرورة التحديد

الدقيق للمشكلة، **ثانياً**: تحديد الأفراد الذين سيشتركون في مجموعة اتخاذ القرار من ناحية النوع ومن ناحية الكم، **ثالثاً**: ضرورة مراعاة تجهيزات معينة قبل جلسة اتخاذ القرار وخاصة فيما يتعلق بالمكان والزمن وجدول أعمال الاجتماع، **رابعاً**: اختيار طريقة اتخاذ القرار بواسطة المجموعة المناسبة للمشكلة المرغوب اتخاذ قرار بشأنها، **خامساً**: معرفة أدوار اعضاء المجموعة اثناء الاجتماع.

أولاً : ضرورة التحديد الدقيق للمشكلة :

إن التحديد الدقيق للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها مهم جداً، حيث أن التحديد الخاطيء للمشكلة قد يترتب عليه أن تكون جميع مراحل اتخاذ القرار الأخرى موجهة ليس لحل المشكلة الحقيقية، ولكن ربما لبعض ظواهرها، مما يترتب عليه إنفاق وقت وتكلفة دون الحل الحقيقي لمشكلة[٢١]. وتحديد المشكلة احياناً يكون سهلاً إذا كانت المشكلة بسيطة ومحددة ومعروفة، وأحياناً لا يكون سهلاً بل يحتاج إلى جمع بيانات ومناقشات لمعرفة المشكلة الحقيقية. وينبغي في ذلك أن نميز بين ظواهر المشكلة والمشكلة الحقيقية؛ فانخفاض المبيعات، ارتفاع معدل دورات العمالة، وارتفاع نسبة الغياب غالباً لا تمثل مشاكل ولكن ظواهر لمشاكل معينة في المنظمة. وعلى الادارة أن تبحث وتجمع الحقائق لمعرفة المشاكل الحقيقية لهذه الظواهر. وقد يستلزم الأمر عقد اجتماع لمجموعة اتخاذ القرار لاتخاذ قرار يكون هو تحديد المشكلة، بمعنى آخر يكون الغرض من الاجتماع هو معرفة المشكلة الحقيقية[٢١]. وبعد التحديد الدقيق للمشكلة يرى البعض أنه ينبغي تحديد طبيعة أو نوع تلك المشكلة، فقد تكون مشكلة فنية متعلقة بتكنولوجيا التشغيل في المنظمة، مشكلة عاطفية متعلقة بسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، مشكلة متعلقة بسياسات واستراتيجيات المنظمة (مشكلة متعلقة بالتخطيط طويل وقصير الأجل)، أو مشكلة عاجلة ينبغي اتخاذ قرار عاجل فيها ولا تقبل الانتظار طويلاً دون حل.

وكما سبق القول أن المشكلة التي تُحل عن طريق قرار يتخذ بواسطة مجموعة غالباً لا تكون مشكلة روتينية بسيطة. أما المشكلة التي تحتاج لحلها إلى افكار عديدة ودراسة عميقة وقرار دقيق بدرجة كبيرة ويوجد وقت كاف لاتخاذ قرار بشأنها فيمكن أن تحال إلى مجموعة. وقد أوضح أحد الباحثين أن أهم خصائص المشكلة التي يتخذ قرار بشأنها في مجموعة هي: ١) أن تكون المشكلة محددة، ٢) عندما لا يوجد حل واحد لها ولكن يمكن أن تحل بأكثر من حل، ٣) عندما توجد بخصوصها آراء واتجاهات متعددة، ٤) وعندما يصعب أن يلم فرد واحد بجميع جوانب المشكلة، ٥) وعندما يكون تأثيرها كبيراً على المنظمة، ٦) وعندما تكون المكافأة أو العقاب يعطي أو يقع على جميع أفراد المجموعة وليس على أفراد منهم[٢٢].

ثانياً: تحديد الأفراد الذين سيشتركون في مجموعة اتخاذ القرار:

وهذا العنصر مهم جداً لفاعلية مجموعة اتخاذ القرار. وعموماً تلعب طبيعة المشكلة دوراً مهماً في تحديد من سيشترك في مجموعة اتخاذ القرار، فمن الطبيعي أن يشترك في مجموعة اتخاذ القرار المديرون الذين تتأثر أقسامهم مباشرة بالقرار أو الذين يقع في نطاقهم مباشرة تنفيذ القرار، هذا علاوة على اعضاء آخرين إضافة إلى رئيس مجموعة اتخاذ القرار. ويفضل أن يكون المشتركون في المجموعة مديرين من نوعين: نوع مهتم بمهام المنظمة Tasks Oriented ويهتم بتنظيم اجراءات اتخاذ القرار والتوصل للنتيجة مباشرة ونوع آخر يهتم بتسهيل روح الأخوة والعلاقات الإنسانية في المجموعة حيث يحاول ربط أفراد المجموعة ومعالجة التناقض إذا حدث أثناء الاجتماع[٢٣].

وينبغي تغذية مجموعة اتخاذ القرار بالأفراد الذين لديهم معلومات وخبرة بخصوص المشكلة المعروضة على المجموعة. وقد يكون هؤلاء الأفراد من داخل الشركة أو من خارجها. واستخدام خبراء من خارج المنظمة يعمل على إضافة افكار جديدة لحل المشكلة كما أنه يساعد في علاج مشكلة ضغط المجموعة على اعضائها حيث أنه ليس عضو مستديم بها[٢٤]. لذلك يرى البعض أنه من الضروري إشراك عناصر خارجية (خبراء) في مجموعات اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمهمة بالنسبة للمنظمة.

أما فيما يتعلق بعدد أفراد المجموعة، فهذا يتوقف على طريقة اتخاذ القرار. ويرى البعض أنه ينبغي أن لا يزيد عدد اعضاء مجموعة اتخاذ القرار عن سبعة افراد بما فيهم قائد المجموعة، ولا يقل عن خمسة أفراد وخاصة بالنسبة للمجموعات التي يتقابل اعضائها في جلسة اتخاذ قرار وجهاً لوجه[٢٥]. وبعض الأبحاث اثبتت فاعلية المجموعة في هذا الصدد اكثر من فاعليتها عندما يكون العدد اكبر أو أقل.

ثالثاً: التجهيز قبل الاجتماع:

ينبغي اختيار مكان الاجتماع المناسب، ونوع الطريقة المستخدمة في اتخاذ القرار يحدد طبيعة التجهيزات الداخلية المطلوبة للحجرة التي سيعقد فيها الاجتماع. وينبغي أن يخطر الأعضاء بموعد الاجتماع قبله بفترة كافية وأن يرسل إليهم جدول أعمال الاجتماع قبل الاجتماع بمدة تسمح لهم بدراسة المشكلة المعروضة لاتخاذ القرار بشأنها، وتسمح لهم بتجميع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار بخصوص تلك المشكلة. كما أن المشكلة يجب أن تكون محددة بشكل دقيق، وكذلك يجب أن يخبر الأعضاء عن اسلوب أو طريقة اتخاذ القرار التي ستتبع في حل المشكلة أو المشاكل المعروضة.

رابعاً: تحديد الطريقة التي ستستخدم من طرق اتخاذ القرارات في مجموعات:

لقد تمّ في صفحات هذا البحث استعراض طرق اتخاذ القرارات في شكل مجموعة. والسؤال الذي يثار هو أي طريقة تناسب أي مشكلة أو بمعنى آخر أي طريقة يجب أن تستخدم.

ومن استعراض معظم الدراسات الميدانية بهذا الخصوص وخاصة التي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية وجد أن الطريقة العادية فعالة بخصوص المشاكل المتداخلة والتي بها عنصر بشري بدرجة مرتفعة والتي يمتاز اعضاء المجموعة فيها بتماسك قوى بشرط أن تكون قيادة تلك المجموعة قيادة فعالة. أما طريقة دلفي وطريقة التجميع الاحصائي فقد وجد أنهما مناسبتان اكثر بخصوص مشاكل التنبؤ والتخطيط، كما أن طريقة التفجير الذهني محدودة في استخدامها فقط في تقديم افكار عديدة بخصوص مشكلة معينة. أما الطريقة الاسمية فوجد أنها اكثر فاعلية بخصوص الوقت، وتقديم افكار عديدة، وبخصوص الالتزام بالتنفيذ، وبخصوص مساهمة جميع اعضاء المجموعة. لذلك يميل كثير من الباحثين إلى النصح باستخدام الطريقة الأخيرة كأساس لإتخاذ القرارات.

ولمساعدة المدير في اختيار الطريقة المناسبة لإتخاذ القرار، يمكن الاسترشاد بالمعايير المتوقع أن تحققها كل طريقة في الشكل رقم ١ [٢٧]. وعلى المدير أن يقرر أي المعايير يفضل أن تتحقق نتيجة لاتخاذ القرار في شكل مجموعة، وبتحديدها يسهل عملية تحديد الطريقة الأنسب في اتخاذ القرار.

المعايير	الطريقة العادية	طريقة التفجير الذهني	طريقة التجميع الاحصائي	الطريقة الاسمية	طريقة دلفي
عدد الأفكار	منخفض	متوسط	لا ينطبق	مرتفع	مرتفع
جودة الأفكار	منخفض	متوسط	لا ينطبق	مرتفع	مرتفع
ضغط المجموعة	مرتفع	منخفض	لا يوجد	متوسط	منخفض
تكلفة الوقت والنقود	متوسط	منخفض	منخفض	منخفض	مرتفع
انجاز المهمة	منخفض	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع
فرص التناقض الشخصي	مرتفع	منخفض	منخفض	متوسط	منخفض
الشعور بالإنجاز	من مرتفع لمنخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع	متوسط
الالتزام بتنفيذ الحل	مرتفع	لا ينطبق	منخفض	متوسط	منخفض
بناء متماسك في المجموعة	مرتفع	مرتفع	منخفض	متوسط	منخفض

والنتائج المتوقعة من استخدام أي طريقة متوقع أن تحدث، ولكن ليست مؤكـدة مائـة في المائة. وبالنظر إلى هذا الشكل يمكن القـول بأن الـطريقة العـادية تحقق نتـائج طيبـة بخصوص شعور الأعضاء بالإنجاز، وترتفع درجة الالتزام بتنفيذ القرار المتخذ، وعادة تعمـل على تمـاسك المجموعة وخاصة مع قيادة فعالة لإدارة الجلسـة. وبالتـالي فهذه الـطريقة تستخـدم إذا ما أريـد الحصول على تلك النتائج، وكذلك مع المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمنظمة.

أما طريقة التفجير الـذهني فهي مناسبـة في حالـة عدم الـرغبة في اتخـاذ قرار ولكن مجـرد تقديم أفكار وخلق نوع من تماسك أفراد المجموعة والرغبة في زيادة شعور الأفراد بأنهم انجـزوا مهمة تقديم الأفكار. ويمكن أن تستخدم هذه الطريقة كمرحلة أولى للطريقة العادية.

وطـريقة التجميـع الإحصائي تستخـدم فقط في حل المشـاكل الكميـة ولا تصلح لأنواع المشاكل الأخرى. أما الطريقة الإسميـة في اتخاذ القـرارات NGT فتبدو أنها أفضـل طرق اتخـاذ القرارات في شكل مجموعة، حيث أنه بالنظر إلى الشكل نجد أنها تحقق في الغالب نتائج ايجـابية في معظم المعايير أفضل من الطرق الأخرى المتسخدمة. وهي صالحة لمعظم المشاكل التي تواجـه الإدارة.

أما طريقة دلفي فهي صالحة إذا كان من الصعب على أفراد المجموعة أن يلتقـوا في مكان ما في نفس الوقت لاتخاذ القرار، هـذا علاوة عـلى أنه لا يـوجد بهـا مشكلة ضغط المجموعـة أو مشكلة احتمال حدوث تناقضات شخصية بين أفراد المجموعـة أثناء انعقـاد جلسة اتخـاذ القرار لأنه لا يوجد بها جلسة اتخاذ قرار.

وعلى هذا فإن اختيار طريقة دون أخرى يتوقف على طبيعة المشكلة وعلى النتائج المرغـوب تحقيقها حتى يتخذ القرار بشكل فعال، ويسترشد في اختيار الطريقة المناسبة بـالشكل رقم (١). ويمكن أن يستخدم اكثر من طريقة لحـل بعض المشاكـل مثل استخـدام طريقـة التفجير الـذهني والطريقة العادية للإستفادة من النتائج الايجابية لكلاهما وذلك إذا أمكن ذلك.

خامساً: أدوار اعضاء مجموعة اتخاذ القرار:

ويقوم بهذه الأدوار قائد المجموعة وكـذلك اعضـاء المجموعـة. ولعب هذه الأدوار اثنـاء جلسة اتخاذ القرار يساهم في فاعلية القرار بواسطة المجموعة. وهذه الأدوار هي[٢٨]:

١ ـ دور تحريك النقاش: ويتمثل في مسـاعدة المجمـوعة في البـدء في النقاش، اقتـراح أفكار جديدة، اقتراح تعريفات جديدة للمشكلة، تناول المشكلة من جانب جديد، وإعادة مـا تمّ انجازه في المجموعة.

٢ ـ دور الباحث عن معلومات: ويتمثل في استيضاح عن بعض الاقتـراحات المقـدمة وطلب

معلومات إضافية يمكن أن تساعد في الحل.

٣ ـ دور الباحث عن آراء: مساعدة الآخرين في استخراج آرائهم أو افكارهم واستيضاح عن أفكار قدمت بالفعل.

٤ ـ عاطى معلومات: يعطى معلومات وحقائق عن المشكلة.

٥ ـ عاطى آراء: يعطي الفرد رأيه في اقتراحات قدمت.

٦ ـ دور التطوير: ويتمثل في إضافة معلومات لفكرة قدمت بقصد استكمالها أو تعديلها.

٧ ـ دور التنسيق: ويتمثل في محاولة الربط بين الاقتراحات المقدمة وإظهار تكاملها والعلاقات بينها.

٨ ـ دور المختصر: يربط الأفكار والاقتراحات ويقدمها بشكل ملخص وقريب.

٩ ـ دور مختبر واقعية التطبيق: ويتمثل في أن يحاول العضو إيضاح مدى امكانية تطبيق الاقتراح أو الفكرة.

١٠ ـ مشجع: حيث ينصت ويهتم بآراء الآخرين ويشجعهم على إكمال أفكارهم.

١١ ـ دور التعبير عن شعور المجموعة: حيث يحس شعور المجموعة ويظهر ذلك الشعور أمام الأعضاء.

١٢ ـ دور الموفق: يتمثل في محاولة التوفيق في حالة الخلافات.

١٣ ـ دور مقدم الحلول الوسط:ليحفظ تقدم المناقشة ويقلل الخلافات.

١٤ ـ دور حارس البوابة: حيث يعمل على استمرار المناقشة ومشاركة الأعضاء فيها، وأحياناً إعادة ترتيب اسلوب المناقشة.

١٥ ـ دور واضع المعايير: حيث يضع المعايير لتقييم فاعلية عمل المجموعة.

وبعد استعراضنا لعوامل فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة، لا شك أنه اتضح لنا أن مراعاة مثل هذه العوامل يرفع من فاعلية اتخاذ القرارات في شكل مجموعات.

الخلاصة

لقد تناول هذا البحث تغطية شاملة لفاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة حيث أظهر لنا أن النظرة الحديثة لاتخاذ القرار بواسطة مجموعة أفضل من النظرة الكلاسيكية أو التقليدية، وأصبح رجال الإدارة يدركون المزايا التي يحققها اتخاذ القرار بواسطة مجموعة حيث أن اتخاذ

القرار بواسطة مجموعة يمكن من تقديم أفكار اكثر، تناول المشكلة من عدة اتجاهات، فهم أكثر للمشكلة بواسطة الأفراد، التزام اكثر من الأفراد بالتنفيذ، وإشباع المستوى الأعلى من حاجات العاملين. ولكن اتخاذ القرار بواسطة مجموعة قد لا يحقق هذه المزايا أو بعض منها وخاصة إذا سيطر بعض أفراد المجموعة على النقاش، إذا تردد الفرد في تقديم أفكاره نتيجة لشعوره بأنها أقل جودة من أفكار غيره، إذا حدث ضغط من المجموعة على أحد الأفراد، ظهور التفكير الجماعي، ظهور الجدال، اللجوء إلى الحلول الوسطى لحل الخلافات، وإذا أخذت المجموعة وقت طويل في اتخاذ القرار. وعموماً يمكن التغلب على معظم سلبيات القرار الجماعي إذا أديرت جلسة اتخاذ القرار إدارة جيدة وإذا استخدمت الطريقة المناسبة من طرق اتخاذ القرار بواسطة مجموعة.

والطرق المستخدمة في اتخاذ القرار بواسطة مجموعة هي الطريقة العادية، طريقة التفجير الذهني، طريقة فيلبس، طريقة التجميع الاحصائي، طريقة دلفي، الطريقة الإسمية، وطريقة رنجي اليابانية. وتقرير استخدام طريقة دون أخرى يتوقف على الغرض من اتخاذ القرار وطبيعة المشكلة ومراعاة الظروف المناسبة لاتخدام كل طريقة.

كما أن اتخاذ القرار بواسطة مجموعة يكون اكثر فاعلية إذا روعيت عوامل معينة وهي ضرورة التحديد الدقيق للمشكلة، تحديد نوع وكم أعضاء مجموعة اتخاذ القرار، التجهيز قبل الاجتماع، اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار بواسطة مجموعة، ومراعاة أن يلعب أعضاء مجموعة اتخاذ القرارات أدوار معينة أثناء جلسة اتخاذ القرار وذلك لزيادة فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة.

الهوامش:

1- Cyrus F. Gibson, **Managing Organizational Behavior,** Homewood, Ill., Richard D. Irwin, Inc., 1980.
2- Rinsis Likert, **The Human Organization: Its Management and value,** New York, McGraw-Hill Book Co. 1967.
٣ - حامد احمد بدر، **السلوك التنظيمي**، الكويت، دار القلم، ١٩٨٢.
٤ - حامد احمد بدر، المرجع السابق.
5- Gene E. Burton, "The Group Process: Key to more Productive Management", **Management World,** (May 1981), pp. 13-15.
6- Rensis Likert, op. cit.
7- Basically From:
J. Keith Murnighan, "Group decision Making: What Strategis should you use", **Management Review,** (Feb. 1981), pp. 55-62. Robert Neal, "Committee consensus", **Management World** (June 1982 pp. 33-34.
حامد احمد بدر، المرجع السابق.

Cyrus F. Gibson, op. cit.
Gary Dessler, **Human Behavior, Improving Performance at work,** Restory Virginia, Reston publishing company, inc., 1979.

Gene E. Burton, "The group Process: Key to More productive Management", **Management World,** (May 1981), pp. 12-15.
Gene E. Burton, "Group Techniques for more Effective Decission Making", **Management World,** (May 1981), pp. 19-25.

8- Basically From: حامد احمد بدر، المرجع السابق.

J. Keith Murnighan, op. cit.
Researel Spotlight, "Participative Management: Useful but Misunde stoal" **Management Review** (Feb. 1981), pp. 53-54.
Cyrus F. Gibson, op. cit.
Gary Dessler, op. cit.
Gene E. Burton, op. cit.
Gene E. Burton, op. cit.

حامد احمد بدر، المرجع السابق.

٩ ـ حامد احمد بدر، المرجع السابق.

10- Same E. White John E. Dittrich, and James R. Lang, "The Effects of Group Decision-Making and problem Situation complexty on implementation Attempts", **Administrative Science Quarterly,** (Fall-1980), pp. 428-440.
11- J. Keith Murnighan, "Group Decision Making: What Strategics should you use", **Management Review,** (Feb. 1981), pp. 55-62.

١٢ ـ حامد أحمد بدر، المرجع السابق.

13- Cyrus F. Gibson, op. cit.
14- Fred Luthans, **Organizational Behavior,** N.Y., McGraw-Hill Book Company, 1977.
15- Gary Dessler, **Human Behavior, Improving Performance at work,** Reston-Virginia, Reston publishing company, Inc., 1979.
16- J. Keith Murnighan, "Group decision Making: What strategis should uou use", **Management Review,** (Feb. 1981), pp. 55-62.
17- Ibid.
18- Ibid.
19- Basically From:
J. Keith Murnighan, "Group decision making: What Stragegis should you use", **Management Review,** (Feb. 1981), pp. 55-62.
Lowis P. Plebani, Jr. and Hemant K. Jain, "Evaluating Research Proposals with Group Techniques", **Research Management,** (Nov. 1981), pp. 34-38.
Researel Spotlight, "Participative Management: Useful but Misunderstoal" **Management Review** (Feb. 1981), pp. 53-54.
Gene E. Burton, Donald E. Bodley, Gerald D. Martin, and Manab N. Thakur, "Vnleasing the creative flow throught NGT", **Management World** (August 1981), pp. 7-10.
20- Jean Johnston, "Ringi-Decision Making, Japanese Style", **Management World** (May 1981), pp. 16-18, 44.

٢١ ـ حامد أحمد بدر، المرجع السابق.

22- Basically From:
Gene E. Burton, "The Group Process: Key to More productive Management", **Management World,** (May 1981), pp. 12-15.
Stephen A. Stumpf, "Participative Management: Useful but Misunderstoal" **Management Review** (Feb. 1981), pp. 53-54.
23- J. Keith Murnighan, op. cit.
24- Ibid.
25- Ibid.
26- J. Keith Murnighan, op. cit.
27- Ibid.
28- Mark A. Frohman, "How to improve your Problem-Solving Capability **Management Review,** (Nov. 1980), pp. 59-61.

المراجع:

أ ـ العربية :

بدر، حامد احمد، السلوك التنظيمي، الكويت، ١٩٨٢ .

ب ـ الأجنبية :

1- Burck, Charles G. "What Happen When workers Manage Themselves", **Fortune** (July 27, 1981), pp. 62-69.
2- Burton, Gene E. "Group Techniques for more Effective Decision Making, **Management world,** (June 1981), pp. 19-25.
3- Burton, Gene E. "The group Process: Key to More productive Management", **Management world,** (May 1981), pp. 12-15.
4- Burton, Gene E. Donald E. Bodley Gerald D. Martin, and Manab N. Thakur, "Vnleasing the creative flow throught NGT", **Management world** (August 1981), p. 7-10.
5- Seiford, Wade D. Cook and Lawrence M. "On the Borde-Kendall Consensus Method for priority Ranking problems", **Management Science** (June 1982), pp. 621-645.
6- Dessler, Gary **Human Behavior, Improving Performance at work,** Reston-Virginia, Reston publishing company, Inc., 1979.
7- Winkler, Jehoshua Ellesshberg and Robert L. "Risk slaring and Group Decesion Making", **Management Science** (Nov. 1981), pp. 1221-1235.
8- Frohman, Mark A. "How to improve your Problem-Solving Capability", **Management Review,** (Nov. 1980), pp. 59-61.
9- Gibson, Cyrus F. **Managing Organizational Behavior,** Homewood, I11., Richard D. Irwin, Inc., 1980.
10- Mukridakis, Robin M. Hogarth and Spyros "The Value of Decision Making in a complex Environment: An Experimental Approch", **Management Science,** (Jun. 1981), pp. 93-107.
11- Jenkins, Tom "Participative Management-the New Ware", **Management World** (May 1981), op. 8-12.
12- Johnston, Jean "Ringi-Decision Making, Japanese Style", **Management World** (May 1981), pp. 16-18, 44.
13- Luthans, Fred **Organizational Behavior,** N.Y., McGraw-Hill Book Company 1977.
14- Deteson, Rowland T. Moriarty and John E. G. "Exploring complex Decision

making units: A New Approach", **Journal of Marketing Research** (May 1982), p. 182-191.

15- Murnighan, J. Keith "Group decision Making: What Strategis should you use", **Management Review,** Feb. 1981), pp. 55-62.

16- Neal, Robert "Committee consensus", **Management World,** (June 1982), pp. 33-34.

17- Plebani, Lowis P. Jr. and Hemant K. Jain, "Evaluating Research Proposals with Group Techniques", **Research Management,** (Nov. 1981) pp. 34-38.

18- Ruck Jr., Frank J. "A Participative Management Concept Shanes Successes, Responsibilities at Emplayee Transfer Corp.", **Personnel Administrator,** (June 1982), pp. 65-127.

19- Shenoy, Prakash P. "On Committee Decision Making: A Game Theoretical Approoch", **Management Science** (April 1980), pp. 387-399.

20- Spotlight, Researel "Participative Management: Useful but Misunderstoal" **Management Review** (Feb. 1981), pp. 53-54.

21- Stumpf, Stephen A. Dale E. zand, and Richard D. Freedman, "Designing Groups for Judgment Decisions", **A cademy of Management** (Dec. 1979), pp. 589-600.

22- Wendell, Richard E. "Multiple objective Mathematical Programing with Respect to Multiple Decision-Making **Operations Research** (Seb-Oct. 1980), pp. 1100-1110.

23- White, Same E. John E. Dittrich, and James R. Lang, "The Effects of Group Decision-Making and problem Situation complexty on implementation Attempts", **Administrative Science Quaterly,** (Fall 1980), p. 428-440.

مجلة العلوم الاجتماعية ـ العدد ١ ـ المجلد ١٣ ـ ربيع ١٩٨٥ (الصفحات من ٧٧ الى ٩٠)

أثر العوامل النفسية في التنمية *

السيد أحمد حامد
قسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية / جامعة الكويت

ـ ١ ـ

لقد صار مستقبل الدول النامية مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمشروعات التنمية على أساس أنها الوسائل التي تمكنها من القضاء على ما تعانيه من تخلف بأبعاده المختلفة، وبالتالي تمكنها من التحضر والتقدم. وتتطلب عملية التنمية تخطيطاً يضع في الاعتبار مختلف الإمكانات المادية والبشرية والعوامل التي تضمن تحقيق أهداف التنمية. فإن إغفال التخطيط لبعض الإمكانات المادية أو الأساليب والوسائل الفنية التي تتطلبها التنمية أقل خطراً عليها من إغفال القليل من عناصر البيئة الاجتماعية أو الثقافية أو النفسية، إذ أنه يحدث أن يكون قد مضى وقت تصعب بعده إلى حد كبير تفادي الأخطاء الجسيمة التي نتجت عن إغفال ذلك القليل من تلك العناصر. في حين أنه يسهل تماماً تعويض النقص في الإمكانات المادية وإصلاح ما ينتج عنه دون أن يلحق الضرر بالتنمية.

فالتنمية هي في المحل الأول عملية تغير اجتماعي قد تؤدي إلى تغيرات بنائية الأمر الذي يتطلب بالضرورة التنظيم والتنسيق بين مختلف نواحي التنمية لمساعدة المجتمع في عملية إعادة تكامله. ومن المعروف أن المجتمعات الإنسانية على مختلف درجات أو مستويات تقدمها يرفض أفرادها التغير الذي يترتب عليه اضطراب في أنماط السلوك التي اعتادوا عليها والتوازن الذي يعيشونه، وإن كانت استجاباتهم للتغير تختلف تبعاً لنمط المجتمع الذي ينتمون إليه. فهم مدركون لما تحدثه مشروعات التنمية في مجتمعهم من تغيرات. ومن ثم، فإنه من المتوقع أن تكون استجابتهم هي المقاومة والرفض. إذ أن للأفراد فئاتهم المعرفية الذاتية Cognitive categries التي توصلوا إليها لتنظيم عناصر العالم المحيط بهم والعلاقات القائمة بين هذه العناصر. وهكذا ففي ضوء هذه الفئات يتشكل إدراكهم لعناصر بيئتهم الطبيعية والإجتماعية والثقافية والعلاقات القائمة بينها، ويتم الاتصال فيما بينهم ويكون التفاعل تفاعلاً ذي معنى، ويجدون فيها التفسير للظواهر والعلاقات بينها، وكذلك الحلول للمشكلات التي تواجههم

* قدم هذا البحث في المؤتمر الخليجي الأول لعلم النفس وموضوعه « علم النفس في خدمة التنمية » الذي عقد في الفترة من ٢ ـ ٥ ابريل من عام ١٩٨٣ في فندق شيراتون الكويت والذي نظمه قسم علم النفس بجامعة الكويت .

والظروف الجديدة الطارئة عليهم، فضلاً عن أنه يرجع إليها الاعتداد بثقافتهم[١]. وهكذا فلا يمكن أن نعطي تفسيراً لتلك المقاومة وذلك الرفض، بل وكذلك المواقف الإيجابية التي يقفونها تجاه مشروعات التنمية ، إلا إذا استند هذا التفسير إلى فهم صحيح لإدراكهم ومكونات ثقافتهم من خلال منظورهم هم أنفسهم. ولهذا صارت الدراسة الانثروبولوجية إحدى الركائز الضرورية التي يجب أن يعتمد عليها التخطيط للتنمية. وعلى هذا الأساس صارت الأنثروبولوجيا (علم الإنسان) على درجة بالغة الأهمية وضرورية للمجتمعات النامية التي تدخل مجتمعاتنا العربية في نطاقها لأنها أفضل مدخل لدراسة وفهم هذه المجتمعات، إذ أن مناهجها وأساليب وطرق البحث فيها تلائم طبيعتها. فالانثروبولوجيا علم متكامل يدرس الإنسان من جميع جوانبه الفيزيقية والاجتماعية والثقافية . فهو يركز على الانسان ، وليس على الظواهر أو النظم الاجتماعية . وأن نظرته في الدراسة هي النظرة التكاملية الشمولية التي تحيط بكل نواحي النشاط الإنساني . ويهدف إلى فهم الإدراك المعرفي للإنسان ومكونات ثقافة مجتمعه الذي ينتمي إليه إعتماداً على منظوره هو نفسه إليها . وفهم الإنسان في ذاته يعد أفضل منطلق لخطط التنمية ، كما أنه يعتبر المحور الأساسي الذي تدور حوله كل السياسات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية وغيرها التي تهدف لخدمة الإنسان ذاته .

إن هذا البحث يدور حول الجوانب النفسية للعلاقات الاجتماعية التي تؤثر في مشروعات التنمية. ويتخذ الاتجاهات الاجتماعية Social attitudes الأساس الذي يستند إليه في تحليل استجابات الأفراد تجاه هذه المشروعات. ويعني ذلك أنه يعتمد أصلاً على منظور أنثروبولوجي في محاولة الكشف عن الجوانب النفسية لبعض النظم الاجتماعية التي تؤلف البناء الاجتماعي ، تلك الجوانب التي تؤثر في التنمية . ويعتمد البحث في توضيح ذلك على أمثلة من دراستين أنثروبولوجيتين .[٢]

ولا يعني التركيز على العوامل النفسية إغفال وإنكار العوامل الموضوعية الأخرى التي تؤثر في التنمية والتي تتعلق بايكولوجية المجتمع ونظمه الاقتصادية والقرابية والسياسية. بل يمكن القول أن الكشف عن تلك الجوانب النفسية للعلاقات الاجتماعية التي سوف يتناولها البحث هو في حقيقة الأمر تأكيد غير مباشر لتأثير النظم الاجتماعية سواء كان تأثيراً سلبياً أم إيجابياً.

وتعد الاتجاهات الاجتماعية مدخلاً ملائماً لدراسة هذه الجوانب النفسية لأنها حلقة الوصل بين البناء الاجتماعي والثقافة من ناحية والجوانب النفسية من ناحية أخرى. فإن التعاون بين علم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا قديم، ولكن الاتجاه الحديث مغاير تماماً.

فمن المعروف أن البناء الاجتماعي يتألف من العلاقات الاجتماعية التي تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاستمرار في الزمن والتي تتبلور في وحدات هي النظم الاجتماعية .[٣] وأن النظام الاجتماعي هو عبارة عن الأساليب المقررة للفعل الاجتماعي .[٤] وهكذا فالنظام الاجتماعي يتضمن بعداً أو جانباً نظرياً، على حد تعبير نادل، هو عبارة عن القواعد والمعايير والمعتقدات والقيم الاجتماعية التي تتضمن القابلية للنزوع أو بتعبير أنثروبولوجي إخراج قواعد ومعايير النظام إلى حيز العمل والفعل. إن هذا البعد هو الذي يجعل النظام الاجتماعي صحيحاً بالنسبة للجماعة التي تعتقد فيه حتى وإن كانت لا تمارسه[٥]. وبناء على ذلك تعتبر المعتقدات والقيم مكونات أساسية للنظام الاجتماعي، بل يعد نسق المعتقدات والقيم الاجتماعية جوهر البناء الاجتماعي ونسيجه. ولما كانت الاتجاهات عبارة عن تنظيم للمعتقدات، وأن القيم هي الأنوية التي تجمع حولها مجموعات الاتجاهات[٦]، تكون الاتجاهات إذن مكوناً رئيسياً متضمناً في النظام الاجتماعي وبالتالي فهي متغلغلة في البناء الاجتماعي. فالاتجاه هو عبارة عن أسلوب للتفكير والشعور والقابلية للسلوك معاً، أو بتعبير علماء النفس هو تنظيم منسق لمجموعة من المعتقدات ذي أبعاد ثلاثة مترابطة: بعد معرفي وآخر وجداني وثالث نزوعي[٧]. وتتمثل بالفعل في الأدوار التي يؤديها الأفراد، أو بتعبير آخر يعكسها التنظيم الاجتماعي باعتباره نسقاً من الأدوار الاجتماعية وبالتالي فهو التعبير الديناميكي للبناء الاجتماعي . وهكذا فالاتجاهات في نظر علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا تصورات نفسية Psyclo- gical representa ɔns للتأثير المجتمعي والثقافي .[٨]

وينشأ الفرد في نسق ذي بناء وتنظيم اجتماعيين. وعن طريق عملية التنشئة الاجتماعية يكتسب الاتجاهات الاجتماعية العامة لتطبع شخصيته بطابع مميز. فهي مظهر متكامل من الشخصية، وتؤثر في سلوكه باعتبارها من الضوابط التي تحكم الانفعالات. فالسلوك إذن ليس عبارة عن مرآة تعكس تلك الاتجاهات وغيرها من موجهاته الثقافية، وإنما هو تعبير عن اتفاق وانسجام مع تلك الاتجاهات والموجهات الثقافية[٩]. وعلى ذلك فالشخصية تحمل في طياتها بعضاً من محتوى البناء الاجتماعي (الثقافة) للمجتمع الذي نشأت فيه . وهكذا نجد أنفسنا نقترب من مفهوم بناء الشخصية الأساسي الذي يتيح التعرف على كل من دينامية الثقافة والعلاقة بين الثقافة والفردية Individuality[١٠].

وإذا كانت الاتجاهات تتميز بالثبات النسبي لطبيعة تكوينها كوحدة مترابطة ومتكاملة من ناحية واعتبارها أحد مكونات النسق المعرفي من ناحية أخرى، فلا يعني ذلك مطلقاً أنها غير قابلة للتغير. فالتغير ممكن، وهو أمر نسبي، ويتوقف على درجة قوة الاتجاه التي ترتكز على مدى رسوخه وامتداده في الماضي من ناحية والمصالح التي يتضمنها موضوع الاتجاه ومدى إشباعها للحاجات من ناحية أخرى فضلاً عما لدى الفرد من الإمكانات الذاتية الخاصة بالإبداع

والإبتكار .[11] وهناك من النظريات التي تعالج هذا الموضوع التي لا يتيح المجال لعرضها[12] واستناداً إلى ذلك ، فمما لاشك فيه أن الاتجاهات الاجتماعية تؤثر على تنفيذ مشروعات التنمية من حيث أنها أساليب من التفكير والوجدان والقابلية للنزوع من ناحية وتعبير عن أبعاد بنائية قائمة بين الجماعات من ناحية أخرى، بالإضافة إلى أنها أساليب مكتسبة للتكيف الاجتماعي تضع الفرد والجماعة في حالة من الاضطراب والقلق عندما يجد الفرد والجماعة أن هذه الأساليب غير ملائمة للتصرف في المواقف الجديدة.

وبالطبع لا يمكن أن يحدث غير ذلك ما دامت الاتجاهات الاجتماعية مرتبطة بالبناء الاجتماعي ، وصارت مظهرا متكالاً من شخصية الفرد مؤثرا في أسلوب سلوكه. إذ أن تغييرها يتطلب أساليب من التعليم والاتصال والإعلام تهدف إلى تحقيق الممارسة الجماعية والشعور بضرورة إشباع الحاجات الجديدة التي أوجدتها عملية التنمية.

- ٢ -

في الأبنية الاجتماعية التقليدية التي ترتكز على القرابة الأبوية يكون للقيم القرابية وما ترتبط به القرابة من معتقدات أثر قوي في تشكيل الاتجاهات العامة السائدة لدى الأفراد.ومما لا شك فيه أن هذه الاتجاهات تؤدي وظيفة اجتماعية على درجة كبيرة من الأهمية وهي تقوية العلاقات الأبوية وتدعيم تماسك الجماعة الأبوية فضلاً عن أنها تساعد على التكيف الاجتماعي باعتبارها موجهات لتعيين السلوك المفضل من ناحية ولاختيار سبل حل المشكلات في المواقف الاجتماعية التي يجد الفرد ، أو الجماعة ، نفسه فيها من ناحية أخرى . ومع ذلك ، فقد تكون هذه الاتجاهات أحد المعوقات الخطيرة لعمليات التنمية التي تخضع لها مثل هذه المجتمعات .

ففي المجتمع النوبي ومجتمع الوادي الجديد[13] تفرض العلاقات القرابية الأبوية أو الأمومية على الرجل أن يقدم العمل إلى من يحتاج إليه من أقارب دون انتظار مقابل ما. فهو نوع من المشاركة والتعبير عن المشاعر الطيبة. ويعتقد أن العلاقة القرابية لا يمكن أن تتحول إلى علاقة بين صاحب عمل وأجير.

وعلى الرغم من أن الظروف العامة السائدة في القرى النوبية المستحدثة تتيح فرص العمل الزراعي التي تعد مورداً هاماً للدخل خاصة في ظروف المعاناة التي كان النوبيون بالذات يعيشونها، والنقص الشديد في الأيدي العاملة الزراعية، فلم يقبل النوبيون على هذا العمل. فكانت النتيجة الطبيعية أن فقد النشاط الزراعي أحد عناصره الأساسية مما ترتب عليه إعاقة مشروعات التنمية لارتكازها على النشاط الزراعي. ولما كانت تربية الماشية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالزراعة، فقد كانت النتيجة هي الضعف الشديد للاتجاه نحو تربية الماشية على الرغم مما لدى النوبيين من الرغبة القوية لحيازة الأبقار لما لها من قيمة اقتصادية واجتماعية.

وتفرض القرابة التزامات معينة على الأفراد منها ما يستهلك جزءاً كبيراً من دخول الأفراد سواء كان المقيم منهم في المدينة أم في القرية. ومن العسير أن يتحرر منها الشخص إلى الدرجة

التي تفرض عليه هذه الالتزامات التخلص من جزء من ممتلكاته أو الاقتراض من الغير للوفاء بها. وهكذا لا تتيح هذه الالتزامات الفرصة للشخص لتكوين مدخرات تتيح الفرصة لاستثمارها وزيادة ثروته. وإذا كان مجال الاستثمار في القرى قبل عملية التنمية ضيقاً إلى حد ما بحيث يمكن التعليل بعدم وجود فرص الاستثمار، فإن العاملين في المدن من النوبة والوادي الجديد كانوا أكثر من غيرهم المقيمين في القرى خضوعاً لتلك الالتزامات. وفي المدن يوجد المجال المتسع للاستثمار. فالشخص لا بد وأن يقدم المساعدة الاقتصادية لأقاربه وبخاصة أعضاء «البدنة» التي ينتمي إليها حتى ولو لم يطلب منه ذلك. وأن يلتزم بنظام الهدايا الملزمة والتعاون المتبادل وتبادل السلع والمنتجات الزراعية والحيوانية. ويشارك بنصيب من المال في كل نشاط تمارسه القبيلة أو البدنة التي ينتمي إليها أو التزام فرض عليها المشاركة فيه باعتبارها أكبر وحدة اجتماعية في القرية مثل بناء مسجد أو مدرسة أو تطهير آبار المياه والعيون. وقد ازدادت مثل هذه الالتزامات في القرى المستحدثة وأثناء تنفيذ مشروعات التنمية. وعلى الرغم من الاتجاه المعادي لدى النوبيين نحو مشروعات التهجير، فإن الأمر الذي يلفت النظر أن بعض القرى كان يتنافس أفرادها في الوفاء بالإلتزام المجتمعي، إذ أنه يتصل اتصالاً مباشرا بمكانة القبيلة والبدنة ومرتبتها الاجتماعية.

والقرابة سواء كانت أبوية بحتة كما في الوادي الجديد أم مزدوجة كما هي في المجتمع النوبي، تؤكد على أن الأقارب، وبالذات الأقربين، لهم حقوق معينة فيما يملك كل منهم وحقوق أخرى فيما يتعلق بعلاقاتهم بغيرهم من الجماعات والأفراد الذين ينتمون إلى قبائل أخرى. وتدعم النظم الاجتماعية السائدة مثل الملكية والسلطة التقليدية هذه الاتجاهات وتقويها.

ومما لا شك فيه أن تلك الالتزامات القرابية تضعف من فرص الاستثمار، وبالتالي تحرم التنمية من رأس المال الذي يلعب دوراً هاماً في تنفيذ بعض من جوانبها بقدر ما لدى سكان القرى من مال يمكن الاستفادة منه في مشروعات تسهم بطريقة ما في بعض النشاط التنموي.

ومع ذلك، فإن الأمر الذي يثير الانتباه هو أن هذه الاتجاهات قد طرأ عليها تغير جوهري عندما تسللت إلى النشاطات والنظم الاجتماعية موضوع هذه الاتجاهات عناصر جديدة فرضتها الظروف الجديدة التي نشأت بفعل عملية التنمية. وهذه العناصر هي المصالح الفردية التي انبثقت وتبلورت بفعل تلك النشاطات والنظم لتكون لها الغلبة على مصالح الجماعة القرابية. وكان من نتيجة هذا التغير الجوهري ضعف مشاعر الود والمحبة والمشاركة الوجدانية التي كانت تتميز بها العلاقات القرابية، وازداد ضعفها بالنسبة للعلاقات القرابية البعيدة بوجه خاص.

فقد أدرك السكان الإمكانات الاقتصادية المتعددة المتوفرة في القرى وفي المنطقة التي تحقق لهم قدراً كبيراً من الربح والكسب إذا توفر رأس المال. وقد كان لزاماً أن تمر فترة طويلة نوعاً ما حتى يتبلور هذا الإدراك وخاصة أنهم قد أيقنوا أن تغير الظروف الجديدة الطارئة التي وجدوا

فيهـا أمر لا يمكن أن يتحقق إلا بمجهـوداتهم الذاتيـة إلى حد كبـير. ومن ثم كـان لـزامـاً عليهم الإلتجـاء إلى عمليـات جـديـدة من التكيف الاجتمـاعي والثقـافي ممـا تـرتب عليـه تغير بعض اتجاهاتهم المتعلقة بالعلاقات القرابية مع ظهور اتجاهات جديدة.

فقد بدأ النوبيون وسكان قرى الوادي الجديد في التحرر إلى حد كبير من تلك الالتزامات القـرابية التي تستهلك الكثير من المال. وظهـر الاتجاه نحـو تنظيم الاستهـلاك بقدر الإمكـان، والاتجاه نحو زيادة دخل الأسرة عن طريق إعادة ممارسة النظم الاقتصادية التقليدية مثل المشاركة في الزراعة وفي تربية الماشية والدواجن. وزيادة على ذلك فإن المواد التي كان يعتقد أنـه من العار بيعها مثل اللبن، صار تبادلها أمراً مفضلاً. فقد غير الربح والكسب المادي كثيـراً من المعتقدات التي ترتكز عليها مجموعة من الاتجاهات العامة. فصار ما كان مكروهاً ومرفوضـاً اجتماعيـاً أمراً محبباً ومرغوباً فيه. وقد ساعد هذا كله بطريقـة غير مبـاشرة في تنفيـذ مشروعـات التنمية. إذ أن دور السكان في كل من النوبة والـوادي الجديـد في مجال الاستثمـار يتزايـد باستمـرار في مجالات عديدة. وقد تعدى هذا الدور في كثير من الحالات حدود القرية إلى قرى ومدن أخرى.

- ٣ -

تعكس العلاقات البنائية القائمة بين الجماعات القرابيـة والقبائـل أحد الجـوانب النفسية للنسق القرابي التي تتدخل تدخلاً مباشراً في تنفيذ مشروعات التنمية. ففي مثل هذه المجتمعات يتدخل مدى التباعد أو التقارب في العلاقات القائمة بين الجماعـات القرابيـة في سلوك أفرادهـا تجاه بعضهم البعض وفي علاقاتهم بعضهم ببعض. وتحرص الجمـاعة منهـا والقبيلة على الـدفاع عن الذات وتأكيدها في جميع المواقف وعلى وجه الخصوص تلك القبائـل والجماعـات التي تتمتع بعلو وسمو المكانة الاجتماعية عندما تطرأ ظـروف جديـدة طارئـة تثير الخـوف على فقـدان هذه المكانة الاجتماعية العالية.

ففي المجتمع النوبي، تتميز العلاقات الاجتماعية القائمة بين القبائل التي تتمتـع بالمكـانة الاجتماعية العالية وغيرها من القبائل والجماعات بالعداء والكراهية.

فالقربة النوبية[١٤] تتألف من عـدة قبائـل وعدد قليـل من الجماعـات الغريبـة أصلاً عن النوبة التي لا تعـرف بالقبـائل والتي تكـونت من الأفراد الـذين وفدوا إلى القـرية لسبب مـا من صعيد مصر أو الصحراء الغربية والشرقية واستقـروا فيها. والقبـائل متمـايزة من حيث أصـولها القبلية. فالقبيلة ترجع أصولها إما إلى سكان النوبة الأصليين الذين عاشوا في المنطقة قبل تكوين القبائل الأخرى ويعرفون «بالنوب»، أو ترجع إلى أصول عربية وتعـرف هذه القبائل بالأنصار في الكنـوز، أو ترجـع إلى حكام الإقليم النـوبي الذين كـانوا يعينـون من قبل الـدولة أثنـاء الحكم

العثماني والمملوكي وتعرف مثل هذه القبائل بالكشاف. وقد حددت هذه الأصول المكانة الاجتماعية للقبيلة ومرتبتها الاجتماعيه. فضلاً عن مدى التباعد أو التقارب في العلاقات الاجتماعية القائمة بينها. ولم ترتكز تلك المكانة والمرتبة والأبعاد البنائية على الأصول القبلية فحسب، وإنما كانت جميعها تستند أيضاً إلى الثروة التي تتمثل في الأراضي الزراعية وأشجار النخيل والسواقي في القرية الأصلية أو إلى الأصل الديني إذا كان سلف القبيلة من رجال الدين المشهورين بالورع والتقوى والموضوعية في إصدار الأحكام والصدق وإنكار الذات.

وتحتل الجماعات الغريبة مكانة اجتماعية أدنى من المكانة الاجتماعية «للنوب» ومن ثم كانت العلاقات البنائية بينها وبين قبائل الأنصار أو الكشاف على درجة كبيرة من التباعد على الرغم من ارتباط تلك الجماعات بها عن طريق العمل الزراعي أو الزواج بنساء تنتمي إلى القبيلة بعلاقة معينة مما يترتب على ذلك الولاء للقبيلة واكتساب نوع ما من الانتماء إليها يحقق لأفراد الجماعة حقوقاً معينة محددة متعارف عليها. وتتماثل العلاقات بين «النوب» والقبائل الأخرى مع تلك العلاقات البنائية من حيث التباعد بينها وبين هذه القبائل. ولكن تختلف من حيث عدم الارتباط بأية قبيلة منها وبالتالي عدم الولاء لها. «فالنوب» وإن كانوا لا يملكون أرضاً زراعية في القرية الأصلية، أو يملكون مساحات ضئيلة منها، لا يؤدي بهم ذلك إلى الارتباط بتلك القبائل، وإنما يعتمدون على العمل في المدن. وهم يؤلفون جماعات صغيرة، وكانوا يعيشون في تباعد عن الآخرين، ويحملون مشاعر كامنة من العداء والكراهية لتلك القبائل، الكشاف بوجه خاص، وهي مشاعر ترجع إلى أحداث بعيدة في الماضي. وتقوي من درجة هذه المشاعر شدة الحساسية التي يتميز بها الأفراد في مثل هذه المجتمعات المحلية الصغيرة. ويمكن القول بأنهم يشعرون بنوع من الاغتراب عن مجتمعهم المحلي. وهكذا يتبين أن الأحداث التي مرت بالمجتمع النوبي قد ساعدت على الاستدلال على تلك الجوانب النفسية لتلك العلاقات. فمن الصعب، إن لم يكن من المستحيل، التعرف عليها دون الرجوع إلى ماضي هذه العلاقات.

وقد أثارت الظروف الجديدة الناجمة عن عملية تهجيرهم، مثل امتلاك المعدمين الأراضي الزراعية والمسكن، مشاعر العداء والكراهية والنفور لدى القبائل بل كانت سبباً لإثارة نفس المشاعر لدى الجماعات التي لم تكن تتمتع بعلو المكانة الاجتماعية. ويتمثل ذلك في الصراع الذي حدث في غالبية القرى بسبب المشاركة في النشاط السياسي والإشراف على مختلف نواحي الحياة الاجتماعية وتوجيهه داخل القرية دون اقتصاره على القبائل المسيطرة. فقد طرأت تغيرات جذرية على البناء السياسي والنسق الاقتصادي نتيجة لعمليات الاندماج سياسياً واقتصادياً مع المجتمع القومي مما ترتب عليه ظهور الاتجاه نحو إعادة النظر في الأسس التي تستند إليها المراكز السياسية التقليدية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالنسق القرابي وما يفرضه من أبعاد بنائية. ويعني ذلك أن أفراد الجماعات والقبائل التي لم يحق لها التمتع بشغل المراكز السياسية قد رأت أن تلك

المعتقـدات التي شكلت ادراك أفراد القبـائل الأخـرى لهم ولدورهم في مجتمعـاتهم المحليـة غـير صحيحـة في الظروف الجـديدة التي حققت لهم الملكيـة الـزراعيـة والمسكن، وأكـدت عـلى أن الجميع مواطنون يتمتعون بنفس الحقوق والامتيازات. وما دام هذا الإدراك لم يتغـير، إذ تعكسه محـاولات الآخرين لإبعـادهم عن النشـاط السيـاسي والاجتمـاعي، فقـد أثـار ذلـك عـداءهم ونفورهم. فصارت تلك المشاعر متبادلة فيما بينهم. وكان رد الفعل لذلك هو محاولة كـل جماعـة وقبيلة الدفاع عن ذاتيتها وتأكيدها إما للمحافظة على مركزها السياسي أو المطالبة بـأن يكون لهـا دور في التنظيم السياسي.فقد اتجهت الجماعات الغريبة نحو العمل على تحقيق الذات عن طريق المشاركة الإيجابية مـع رجال الإدارة والهيئـات الحكوميـة لإثبات كفـاءتها وإمكـاناتهـا الشخصية وقدراتها على ممارسة الأعمال التي يعتقد الآخرون أفراد القبائـل المسيطرة (التي تـرى أن لها الحق في اقتصار السلطة والمراكز السياسيـة عليهم دون غيرهم) أن أفـرادها يفتقـرون إلى الكفاءة التي تؤهلهم لممارسة هذه الأعمال، وبالتالي لا يحق لهم المطالبة بشغل مراكز سياسيـة وأداء أدوارها. وفي مقابل ذلك حاول أفراد القبائل المسيطرة بكل الوسائل غير المباشرة والمباشرة وضع العـراقيل كي تفشل تلك الجماعات في تحقيق ما تصبو إليه دفاعاً عن كيان القبيلة وذاتيتها المتميزة والحفاظ عليها. ولكن باءت تلك المحاولات بالفشل مما ترتب عليه السمـاح لتلك الجماعـات بالمشـاركة ولكن بأسلوب لا يفقد القبيلة المسيطرة سلطتها وتدخلها المباشر في توجيه وتنظيم مختلف نواحي الحياة الاجتماعية في القرية. ومع ذلك فالظروف الجديدة قد أدت إلى نوع من تغيير الاتجاه نحو تلك الجماعات الغريبة وجماعات «النوب» مما ترتب عليه ظهور بعض الأحكام الجديدة فيما يتعلق بتلك الجماعات وبعض التغيير في النظرة إليهم. ويتمثل هذا كله على سبيل المثال، في المشاركـة في الزراعة وتربية الماشية والتردد على تجمعات القبائل في «المضيفة» الخـاصة بهم. وممـا لاشك فيه أن المصالح الخاصة قد ساعدت على حدوث هذا التغيير في الاتجاه نحو تلك الجماعات.

ومما هو جدير بالذكر، أن أفراد القبائل المسيطرة الذين مارسوا أسلوب الحياة الحضريـة في المدن التي كانوا يعملون فيها ويقيمون الآن في القرى، أو الذين لايزالون يعملون في المدن، وقفوا نفس هذا الموقف العـدائي تجاه الآخـرين. وقد أبـدى البعض منهم النفور من اولئـك الذين ينتمون إلى تلك الجماعات الغريبة ويعملون معهم في المدينة. وإذا كان البعض منهم عـلى يقين ودراية بأن تلك المواقف التي تحدث في القرى غير صحيحة وغير منـطقية، وخـاصة في الـظروف التي يعـانون منهـا، وأنها تضر بمصالـح القرى، فـإن هذه الآراء والإعتقـادات لم تفلح في تغيـير المشاعر تغييراً جذرياً وإحباط القابلية لإخراج قواعد ومعتقدات الاتجاه (نحو الآخرين) إلى حيز الفعـل حتى في المدينـة، وإن كان البعض قـد فضل أن يقف مـوقفاً محـايداً وسلبيـاً لاعتبـارات اجتماعية معينة كالصداقة والزمالة في العمل. فالقيم القرابية والمعتقدات التي تدور حول القرابة تفرض ضرورة وقوف الأقارب إلى جانب بعضهم البعض وأنه من العار أن يتخلى الشخص عن كل ما يؤكـد وحدة قبيلتـه وتماسكهـا والحفاظ عليهـا. إن سلوك هؤلاء الأشخاص يعكس أحـد

مظاهر انصهار شخصية الفرد في الجماعة القرابية وضعف شخصيته الذاتية كما هو الحال تماماً في القرية. فالمجتمع الحضري الذي يعيش فيه ويمارس أسلوب حياته يتصف بالتمايز البنائي، وأنه كلما ازداد التمايز كلما ازدادت الشخصية تفرداً وازداد شعور الفرد بشخصيته وذاتيته[١٥]. فلم تفلح إذن الحياة الحضرية في إضعاف القيم والمعتقدات القرابية وما يرتبط بها من مشاعر. وحتى في حالة الموقف السلبي الذي اتخذه البعض، فإن التغير الذي طرأ على الجانب المعرفي من الاتجاه لديهم لم يؤد إلى أن تكون الاستجابة متفقة مع ذلك التغيير.

إن موقف أولئك الأفراد الذين يمارسون أسلوب الحياة الحضرية هو دليل واضح عن الجوانب النفسية لنسق القرابة. ويوضح مدى تأثير مشاعر العداء والكراهية ومحاولات تأكيد الذات في التنمية كمعوقات أساسية. فالجهد الذي استهلكته هذه المشاعر وذلك الصراع والوقت الذي مر كانا كفيلين بأن يحققان الكثير من أهداف التنمية لو لم يكن لنسق القرابة وغيره من الأنساق الاجتماعية جوانب نفسية تعمل في الاتجاه المضاد لما هو مرغوب فيه من التنمية.

وفي قرى الوادي الجديد، وقف سكان القرى الأصلية نفس هذا الموقف تجاه الجماعات الغريبة الوافدة إلى قراهم. فعلى الرغم من اختلاف البناء الاجتماعي للقرية في الوادي الجديد من بعض الوجوه عن بناء القرية النوبية، فقد لعبت العلاقات القرابية القائمة بين أعضاء البدنة الواحدة نفس ذلك الدور الذي لعبته في النوبة تجاه الجماعات الغريبة في محاولاتهم المشاركة في النشاط السياسي. والأمر الذي يثير الانتباه أن النتيجة كانت مماثلة تماماً حيث سمحت البدنات المسيطرة لتلك الجماعات بالمشاركة ولكن في إطار السلطة التقليدية.

- ٤ -

ومن المحتمل أن تؤدي بعض الظروف الجديدة التي تفرضها التنمية إلى تكوين اتجاهات اجتماعية جديدة، وأن يطرأ بعض التغير على بعض الاتجاهات العامة السائدة وأن يكون لهذه الاتجاهات وهذا التغير أثر إيجابي في التنمية. ولا بد وأن ترتكز هذه الاتجاهات، كما يحدث أن يتم هذا التغيير، على عناصر من البناء الاجتماعي. فمن المعروف أن سكان المجتمعات المحلية يعتمدون على نظمهم الاجتماعية في عملية التكيف الاجتماعي والثقافي مع الظروف الجديدة الطارئة التي يجدون أنفسهم فيها. ومن الطبيعي أن يحدث ذلك ما دامت تلك النظم الاجتماعية هي الوسائل التي يستندون إليها في الأصل في التكيف مع حياتهم التي فرضتها عليهم بيئتهم التي اعتادوا عليها.

ففي قرية عنيبة النوبية فوجىء السكان بفقدان قريتهم لمركزها كعاصمة إقليمية لبلاد النوبة في المنطقة الأصلية قبل تنفيذ مشروع التهجير. إذ اختيرت مدينة نصر عاصمة لها في

الإقليم الجديد. ويعني ذلك تغير جذري للبناء الخارجي لمجتمع عنيبة مما سوف يترتب عليه نتائج كثيرة بالنسبة لوضعها السياسي والاقتصادي وكل ما يرتبط بها من نشاط باعتبارها عاصمة إقليمية. فكان من نتيجة هذه الخسارة أن شعر السكان بالمرارة والضيق. ولكن على الرغم من ذلك لم تؤد إلى أي نوع من الإحباط. بل رأوا أنه يمكن أن يعاد إليها مركزها بين القرى جميعها الذي افتقدته. ويتم ذلك عن طريق اتخاذ القرية نمط المركز (أي المدينة الصغيرة). فتكون مركزاً لمجموعة القرى المجاورة في المنطقة، وبالتالي يمكن أن تكون مركزاً لبعض النشاط الرئيسي الذي يكون محوره العاصمة الإقليمية عادة. وقد ترتب على هذا الاعتقاد أن لجأت الجماعات والقبائل إلى كل الوسائل التي تدعم التقارب الشديد فيما بينها وحل المشكلات التي تواجهها والتي ظهرت نتيجة لمشروعات التنمية والتهجير والتي تثير مشاعر العداء والكراهية والنفور. ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد . فقد نتج عن ذلك أن تقاربت العلاقات بين القبائل والجماعات التي كانت علاقاتها البنائية تتميز بالتباعد الشديد .

وهكذا كان التضامن والتعاون والتماسك يدفع السكان كجماعة تعتمد على جهودها الذاتية لتأكيد ذاتيتهم والمحافظة عليها عن طريق بعض المشروعات والنشاط الذي اعتقدوا أنه سوف يعيد مركز مجتمعهم. وبالفعل بدأوا في تنفيذ ما اتفقوا عليه. واستطاعوا أن يدركوا الإمكانات الاقتصادية المتوفرة في إقليم مجتمعهم، في الوقت الذي لم يدرك سكان القرى المجاورة ذلك. فمن المعروف أن الإدراك انتقائي الاختيار. فكانت تلك الإمكانات دافعاً لهم لبذل الكثير من الجهد الذي يساعدهم على التوصل إلى الوسائل التي تمكنهم من استغلالها. ولم يحدث ذلك كله إلا نتيجة لتغيير الكثير من القيم القرابية والمعتقدات التي ترتبط بها والتي تفرضها القرابة. فظهرت اتجاهات جديدة عامة صارت تضبط انفعالاتهم وسلوكهم لكي يمكنهم من المحافظة على ذاتيتهم وتأكيدها باعتبارهم وحدة مجتمعية لا مجموعة من الجماعات والقبائل التي يسود كل منها التحيز للجماعة أو القبيلة.

وقد حدث ما هو على النقيض من ذلك تماماً في بعض القرى النوبية. فقد كان تجنب الأفراد لجماعات وقبائل معينة غير التي ينتمون إليها والتحيز الشديد لجماعاتهم والعمل على المحافظة على كل منها كوحدة هما اللذان يميزان سلوك سكان الكثير من القرى التي رأى مشروع تخطيط القرى والإسكان تجميع عدد قليل من القرى في مكان واحد. فقد رفض سكان هذه القرى الاندماج في وحدة مجتمعية واحدة. ووصل الأمر إلى الحد الذي تصارعت فيه القبائل لكي تتخلص من هذا الاندماج. ومن ثم تحتفظ بكيانها. وكان من السهل على الزائر أن يلاحظ التباعد في العلاقات بين سكان كل قرية ونفورهم وعداءهم لبعضهم البعض وضعف التفاعل بينهم .إذ أن المكان يعكس التكتل السكني لسكان كل قرية في أحد أجزائه وقلة التنقل بينها، والابتعاد عن مركز التجمع (النادي) الذي أنشىء في وسطه لكي يمارس فيه سكان القرى جميعاً

نشاطهم الاجتماعي ، وتفضيل تجمع سكان كل قرية في المركز (المضيفة) الذي أنشؤوه داخل حدود الإقليم الذي اعتبروه مكاناً خاصاً لقريتهم.

إن الأمر الذي يجدر الإشارة إليه هو أن بعض هذه التجمعات القروية الجديدة تقع بالقرب من المدن والطرق الرئيسية التي تسهل الانتقال فضلاً عن فرص كثيرة للعمل والاستثمار ومع ذلك أدت طبيعة العلاقات بين الجماعات والقبائل وحرصهم على المحافظة على ذاتيتهم إلى عدم إدراك هذه الظروف الجديدة والإمكانات التي من المحتم أنها سوف تسرع في تنمية مجتمعاتهم المحلية لو أنهم استغلوها واتجهوا إلى الهيئات الحكومية لمساعدتهم . في ذلك بدلا من النفور منها وعدم الثقة فيها وتجنبها لاتجاههم العدائي لمشروع التهجير .

* * *

من الواضح أن الأمثلة التي يعتمد عليها البحث هي براهين تكشف عن مدى تأثير طبيعة العلاقات الاجتماعية، وبخاصة العلاقات القرابية ، وما تتضمنه من اتجاهات في التنمية. وفي الواقع ، إن التعرف بقدر الإمكان (وهو ما توفره الدراسات الاجتماعية والأنثروبولوجية) على العوامل التي يتنبأ المخططون بأنها سوف تعمل في الاتجاه المضاد لأهداف التنمية أكثر أهمية وفائدة. إذ أنه يمكن بسهولة في هذه الحالة أن توضع في الإعتبار عند وضع الخطط ما يترتب عليه تفاديها إلى حد كبير. في حين لا تتطلب العوامل الإيجابية مثل هذا الاهتمام حيث أنه من السهل أن يستغلها منفذو مشروعات التنمية لصالح أهدافها أثناء عملهم سواء كانت الخطط قد وضعتها في الاعتبار أو لم تضعها. فإن أثرها في التنمية إيجابياً في الحالتين وإن كان في الحالة الأولى أكثر فاعلية ودفعاً نحو الإسراع في تنفيذ المشروعات كما رسمتها الخطط.

وإذا كانت الأمثلة السابقة تكشف عن التعصب والتحيز والشعور بالإغتراب وتأكيد الذات، والشعور بالعداء والكراهية والنفور، فإن هذه الجوانب النفسية للعلاقات الاجتماعية في الأبنية الاجتماعية التقليدية التي ترتكز على القرابة في المحل الأول ليست هي الجوانب الوحيدة، وإنما هناك بلا شك جوانب أخرى لها هي الأخرى آثارها السلبية في التنمية. فمن المعروف أن الشخص في مثل هذه المجتمعات القبلية لا يتمتع بكيان مستقل عن الجماعة القرابية التي ينتمي إليها، وأنه يستمد مكانته الاجتماعية باعتباره عضواً فيها وليس باعتباره شخصاً له إمكاناته الفردية الخاصة به وذاتيته المفردة، وأنه ينشغل طوال الوقت بمشاكل جماعته ويعمل جاهداً في المشاركة في حلها دون اعتبار لمصلحته وأهدافه الخاصة، وأنه يتكأ على جماعته في توفير مختلف حاجاته وتحقيق ذاتيته داخل المجتمع المحلي باعتباره عضواً فيها. وهذا كله يؤدي إلى إضعاف القدرة على الابتكار والقدرة على التفكير المستقل، والقضاء على الطموح، والضعف الشديد للنضج وإعاقته.

وأخيراً، فإذا كان كل ما سبق يشير إلى مدى الجهد والوقت اللذين تتطلبها التنمية بحيث

يوحيان بصعوبتها وخاصة إذا وضع في الاعتبار كل العوامل السلبية الأخرى الايكولوجية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، فالأمر الذي لا شك فيه أنه يمكن أن تتفادى عملية التنمية كل هذه المعوقات إذا استندت إلى معرفة دقيقة باتجاهات أفراد المجتمع، فضلاً عن إمكانية استغلال الاتجاهات الإيجابية. ويمكن القول أن أفضل وسيلة للتعرف على الاتجاهات الاجتماعية وتغييرها في عملية التنمية هو الدراسات الأنثروبولوجية.

الهوامش

(1) Hunter, D.E., & Whitten, P. (eds.), Enculopedia of Anthropology, Harper & Row, Publishers, N.Y. 1976, pp.76-77

ويعرف الاتجاه الذي يهتم بالكشف عن الفئات المعرفية لدى أفراد مجتمع ما المحددة للإدراك وبالتالي للسلوك بالاتجاه المعرفي في تفسير الثقافة Cogintive approach أو بالانثروبولوجيا المعرفية Cogntive anthropology أو Ethnoscience أو الاثنوجرافيا الجديدة New ethnography للمزيد من التفاصيل عن هذا الاتجاه أنظر .Ibid pp.286-287, p.151.; Wallace, A.C., «Cognitive Theory», in, David L. Sills (ed.) IESS, Vol. 2, Macmillan and Free Press, N.Y., 1968, pp.536-540; Tylor, S. (ed.) **Congnitive Anthropology,** Holt, Winston, N.Y. 1969; Sturterant, W.C., «Studies in Ethnoscience», in, A.A., Vol. 66 No.3 Part 2. 1964; Frake, C.O., «Notes on queries in Ethnography », in A.A., Vol. 66, No.3, Part 2, 1964.

(٢) يعتمد البحث على دراستين: **الأولى** وهي: السيد أحمد حامد، **النوبة الجديدة: دراسة في الانثروبولوجيا الاجتماعية**، الهيئة العامة للكتاب، الاسكندرية، ١٩٧٣. **والثانية**: وهي، علية حسن حسين، **الواحات الخارجة: دراسة في التنمية والتغير في المجتمعات المستحدثة**، الهيئة العامة للكتاب، الاسكندرية، ١٩٧٥.

(٣) للتعرف على مفهوم البناء الاجتماعي أنظر: أحمد أبو زيد، **البناء الاجتماعي: مدخل لدراسة المجتمع**، الجزء الأول، المفهومات، دار الكاتب العربي للطباعة والنشر الاسكندرية ١٩٦٥.

(٤) المرجع السابق، ص ١٣٠.

(٥) Nadel, S.F., **The Foundations of Social Anthropology** Cohen & West, London, 1951.

(٦) سعد جلال، **علم النفس الاجتماعي**، منشورات الجامعة الليبية، كلية الآداب ١٩٧٢.

(٧) Rokeah, H., The Nature of Attitndes, in, I.E.S.S.7/8 Vol. 1, pp. 450;

Lambart, W.W. & Lambart, W.E., **Social Psychology,** Prentice-Hall, INC., N.J. 1973, pp.72-73.

(٨) Rokeah, H., op.citt., pp.449

(٩) أحمد أبو زيد، المرجع السابق، ص ٢٣٧ - ٢٣٩.

(١٠) Meynand, J., «Introduction», in, **Social Change and Economic development,** Unesco, 1963. p.12

يقصد ببناء الشخصية الأساسي ملامح وخصائص الشخصية التي توجد لدى غالبية أفراد المجتمع الواحد نتيجة للتجارب التي مروا بها منذ الطفولة المبكرة. أبو زيد، مرجع سابق، ص ٢٤١

(١١) Lambert, W.W. & Lambert, W.E., **op.cit.,** pp.90-96.

(١٢) أنظر في ذلك:

Smith, M.B., Attitude Change», In, I.E.S.S., Vol. 2, pp.458-467.

(١٣) تقع القرى النوبية في الشرق من مدينة كوم أمبو وفي الشمال الشرقي من مدينة أسوان جنوب مصر. وقد هجر النوبيون من قراهم الأصلية التي تقع إلى الجنوب من مدينة أسوان وحتى الحدود المصرية السودانية

إلى هذه القرى بسبب بناء السد العالي مما ترتب عليه غرق القرى النوبية.

ويقع مجتمع الوادي الجديد في الغرب من وادي النيل جنوبياً وهو ما كان يعرف، ولا يزال، بالواحات الخارجة والداخلة.

(١٤) يجب أن يلاحظ أن المجتمع النوبي يتألف من ثلاث جماعات كبرى هي الكنوز والعرب والفاديجة. وتقيم كل جماعة في عدة قرى في إقليم معين خاص بها. وتختلف أصول هذه الجماعات. ولكل منها لغة يتحدث بها أفرادها مختلفة عن اللغة الأخرى، وإن كانت الجماعات الثلاث تعرف اللغة العربية. وعلى الرغم من كل ذلك فالقرية في كل إقليم من الأقاليم الثلاثة متماثلة في بنائها الاجتماعي. وعلى ذلك فعندما أتكلم عن القرية النوبية، فإنني أعني قرى الجماعات الثلاث.

(١٥) Smith, A., The Concept of Change: A Crtique of the Funcjtionalist Theory of Social Change, Routledge & Kegan Paul, London and Boston, 1973. p.18.

المراجع

١) أحمد أبو زيد: **البناء الاجتماعي: مدخل لدراسة المجتمع الجزء الأول، المفهومات**، دار الكاتب العربي للطباعة والنشر، الاسكندرية ١٩٦٥.

٢) أحمد أبو زيد ، **البناء الاجتماعي : مدخل لدراسة المجتمع الانساق** ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، الاسكندرية .

٣) السيد أحمد حامد : **النوبة الجديدة: دراسة في الأنثروبولوجيا الاجتماعية**، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، الاسكندرية، ١٩٧٣ .

٤) **«النواحي الاجتماعية والثقافية للبيئة وأثرها في التنمية، في، مرجع في العلوم البيئية للتعليم العالي**، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة، ١٩٧٥.

٥) عليه حسن حسين: **الواحات الخارجية: دراسة في التنمية والتغير في المجتمعات المستحدثة**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية، ١٩٧٥.

٦) عليه حسن حسين ، التنمية: **نظريا وتطبيقياً** ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، الاسكندرية ، ١٩٧٧ .

٧) محمد سعيد فرح: **البناء الاجتماعي والشخصية**، الهيئة العامة للكتاب، الاسكندرية، ١٩٨٠.

8) Chodak, S., **Societal Development,** O.U.P., N.Y., 1973.

9) Foster, G., **Traditional Cultural and the Impact of Technological Change, U. of California, N.Y. 1965.**

10) Hunter, D.E. S Whitten, P. (eds.), **Encyclopedia of Anthropology,** Harper & Row, Publishers, N.Y., 1976.

11) Hunter, D. E., S. Whitten, P. (eds), **The Study of Anthropology**, Harper & Row Publishers, N.Y., 1976.

12) Lambert, W.W. & Lambert, W.E., **Social Psychlogy**, Printice -Hall, INC., N.J., 1973.

13) Mynaud, J., (ed.), **Social Change and Economic development**, Unesco, 1963.

14) Mair, L., **New Nations**, Weidenfled and Nicolson, London, 1963.

15) Nadel, S.F., **The Foundations of Social Anthropology**, Cohen & West, London, 1951.

— **International Encyclopedia of Social Sciences**, (I.E.S.S.)

— **American Anthropologist** (A.A.)

مجلة العلوم الاجتماعية ـ العدد ١ ـ المجلد ١٣ ـ ربيع ١٩٨٥ (الصفحات من ٩١ الى ١٢٠)

الجوانب السلوكية للموازنات التخطيطية

علي محمود عبدالرحيم
قسم المحاسبة / جامعة الكويت

مقدمة :

يهدف هذا البحث إلى دراسة الجوانب السلوكية للموازنات التخطيطية كنموذج للرقابة الإدارية.

أثبت عدد من الباحثين أن استخدام بيانات الموازنات في التطبيق العلمي أقل بكثير من المتوقع. فقد أثبتت الدراسات الميدانية رغم قلتها أن كثيراً من البيانات المحاسبية لا يستخدم في التطبيق العملي وإن القليل الذي يستخدم من البيانات يرجع إلى درجة تعلم المدير وتدريبه أو إلى متابعة الإدارة العليا في الأساس.

«The evidence suggests that the percentage of Managers using the budgetany information is low since out of the sixty managers studied, only twenty eight use the information.

Moreover, only six managers use the information in accordance with the theoritical model of use (nearly10%a very low percentage indeed)»[1]

وقد أكدت دراسات[٢] Dew & Gee هذا الاتجاه إذ وجدا أن كثيراً من أفراد الإدارة الوسطى لا يستخدمون بيانات نظام المحاسبة الإدارية أو يستخدمون قليلاً منها:

Dew & Gee discovered that many middle managers made little or no use of the management accounting imformation provided to them.

ويضيف[٣] Gee في دراسته أن نصف بنود البيانات الرقابية التي تقدم لأفراد الإدارة الوسطى لا تستخدم بأي شكل.

«It is found that almost half of the items of control information received by middle managers are not used to any extent by them».

ويؤكـد Caplan(٤) أن فاعليـة المحـاسبـة الإداريـة يمكن أن تـزداد عن طـريق الاهتمـام بالنواحي السلوكية.

«A growing body of research evidence indictes that the contribution of management accounting to the effecient and effective operation of businers organisation could be increased through attention to behavioral consideratidons».

ويؤكد Anthony(٥) أن الوظيفة الرئيسيـة لنظام الـرقابـة الإدارية هي في تحفيـز المديـرين ودفعهم لاتخاذ قرارات إدارية في صالح المشروع.

«The central function of the management control system is to motivate operating managers to take decisions which are consistent with the overall objectives of the organisation, and that the management accounting system makes an important contribution to this process».

ويضيـف Kazandijis(٦) أن الوظيفة الرئيسية للمحاسبة هو التأثير على قـرارات المديـرين وسلوكهم.

«It is now widely recognised that the principal purpose of Accounting is to influence action i.e. the behaviour of others».

ويضيف Caplan(٧) أن للموازنات أثـراً بالغـاً على سلوك المـديرين ويجب عـلى المحاسب الإداري أخذ ذلك في الحسبان.

«Budgets are powerful behavioral tools and it is unlikely that consistently desirable results can be obtained from their use unless the accountants involved in the process are aware of the behavioral implications of their work».

ويؤكد Hopwood(٨) على دراسة النواحي السلوكية لنظم الرقابة المحاسبية بقوله:

«Systematic study of the organisational aspects of accounting control is a relatively recent phemomenon. However, it is now recognised that the successful design, implementation, and operation of an accounting information system requires a consideration of the way in which people will respond to it. Further, it is becoming evident that the operation of the accounting systems and the use of accounting information is an organisational process worth of study in its own right».

وقد أدت هذه الدراسات إلى التركيز عـلى دراسة المـدير نفسـه كحالـة عملية ممـا أدى إلى تركيز الدراسة على النواحي السلوكية للمدير لمعرفـة لماذا يستخـدم بعض البيانـات ولا يستخدم البيانات الأخرى أي لماذا يسلك المدير إتجاهاً معيناً ويترك إتجاهاً آخر.

نظرية التحفيز:

وتحاول نظرية الدوافع والتحفيز أن تشرح لماذا يسلك المدير اتجاهاً معيناً ويرفض اتجاهاً آخر.

ويحتاج اتخاذ اتجاه معين إلى الرغبة والقدرة كما يذكر Caplan[٩] وتهتم نظرية التحفيز بالعنصر الأول أي الرغبة في أداء العمل.

«The performance of a particular act requires both desire and ability. Motivation refers to the first of these two requirements and involves the needs, desires and goals which represent major determinants of behaviour».

ويتضح من دراسة Caplan أن سلوك الأفراد ينتج عن محاولتهم لتحقيق أهداف معينة واحتياجات معينة وإن علاقة الاحتياجات والأهداف بالقرارات التي يتخذها المدير علاقة مركبة ومتغيرة.

مدرج Maslow:

وقد أعد Maslow[١٠] وهو من الرواد الأوائل في هذا المجال نموذجاً للدوافع والتحفيز Motivation Model يعتمد على خمسة مستويات متدرجة من الاحتياجات ويتمثل في الاحتياجات المادية، والأمان، والارتباط والانتماء، والاحترام الذاتي للفرد وتقدير الآخرين له، وتحقيق الذات Self Actualization.

ويبدأ مدرج Maslow بالاحتياجات المادية وينتهي في القمة بتحقيق الذات. وعندما يشبع الفرد الاحتياجات المادية ينتقل إلى مستوى أعلى وهكذا......

ويعني هذا أنه بمجرد إشباع حاجة معينة فهي لا تحفز الفرد وإن الاحتياجات التي تحفز الفرد هي الاحتياجات التي لم تتحقق بعد. ولهذا السبب فإن كثيراً من علماء النفس الاجتماعي يرون أن الحوافز المادية وحدها لا تمثل حافزاً كافياً لكثير من المديرين الذين يحصلون على رواتب ومكافآت مالية مجزية وأنه من الأفضل في مثل هذه الحالات التركيز على السياسات الإدارية التي تشبع الحاجات ذات المستوى الأعلى في مدرج Maslow كالاحترام والتقدير الذاتي واحترام وتقدير الآخرين وتحقيق الذات.

دراسة Herzberg:

وقد قام Herzberg[١١] بدراسة ميدانية وأثبت أن هناك دوافع حقيقية Motivators تؤدي

إلى الشعور بالرضاء الوظيفي حيث أنها تدفع إلى مستوى أعلى من الأداء والكفاية مثل الإنجاز، والإعتراف، والعمل ذاته والمسؤولية والتقدم.

كما أن هناك عوامل وقائية تؤدي إلى عدم الشعور بالرضاء الوظيفي ولكنها وحدها لا تؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء والكفاية ومن هذه العوامل الوقائية Hygiene factors ما يلي:

سياسات المشروع، وظروف العمل، والرواتب، ومركز الفرد وحالته الوظيفية Status، والأمان الوظيفي، والإشراف Supervision.

وغياب العوامل الوقائية يؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء ولكن وجود هذه العوامل لن يؤدي بالضرورة إلى مستوى أعلى من الأداء والكفاية.

«Effective motivation results from motivators which give the individual a sense of personal accomplishment through the challenge of the job itself».

والأساس في نظرية Herzberg هو إعطاء الموظف عمل فيه قدر من التحدي والمسؤولية. . وكلما احتوى العمل على قدر أكبر من التحدي والمسؤولية كلما كان ذلك دافعاً لإنجاز العمل بمستوى أعلى من الأداء والكفاية. وإن غياب التحدي والمسؤولية يمثل أداة تحفيز سالبة تؤدي إلى مستويات أقل من الأداء.

دراسة McClelland:

وتمثل بحوث McClelland[١٢] مساهمة حقيقية لنظرية الدوافع والتحفيز أثبت فيها ارتباط دافع الإنجاز بالرغبة في التحدي والتجديد والابتكار.

«The desire to be challenged and to be innovative».

وقد صمم مقياساً نفسياً لقياس دافع الإنجاز للأفراد. وطبقاً لهذا المقياس استطاع أن يقسم الأفراد إلى أفراد ذو درجة عالية من الإنجاز وأفراد ذو درجة منخفضة من الإنجاز.

وقد أكد البحث أن الأفراد ذو الدرجة العالية من الإنجاز أقل إهتماماً بالحوافز المادية من الأفراد ذو الدرجة المنخفضة من الإنجاز. وقد اكتشف الباحث أن دافع الإنجاز يختلف بين الأفراد طبقاً لاختلاف شخصياتهم وخلفياتهم الحضارية، وأن الأفراد ذو الدرجة العالية من الإنجاز يمثلون المديرين الأكثر نجاحاً.

وقد أوضحت دراسات McClelland إن مستوى الأهداف لا يجب أن يكون منخفضاً سهل التحقيق بحيث لا يمثل تحدياً للمدير ومن الناحية الأخرى فلا يجب أن تكون الأهداف صعبة التحقيق بحيث تؤدي إلى زيادة احتمالات الفشل في تحقيق الهدف.

وعلى ذلك فالمدير ذو الدرجة العالية من الإنجاز سيحاول أن يبحث عن أهداف متوسطة ممكنة التحقيق فلا هي سهلة التحقيق بحيث تفقد جانب التحدي ولا هي صعبة التحقيق بحيث تؤدي إلى الفشل.

وعلى ذلك فإن McClelland يدعو إلى ضرورة تصميم نظام المحاسبة الإدارية لتحفيز أداء المديرين ذو الدرجة العالية من الإنجاز.

نظرية التوقع:

وتوضح نظرية التوقع[١٣] Expectancy theory أن سلوك الفرد في المنظمة يعتمد على ثلاثة عوامل مترابطة هي:

وجود علاقة بين الجهد والأداء.

Effort - performance Expectancy

- وجود علاقة توقع بين الأداء والعائد.

Performance - outcome Expectancy

- القيمة المرتبطة بأداء العمل وإنجازه والمكافآت الناتجة عن الأداء.

وعلى هذا فصعوبة الأهداف التي تحتويها الموازنة التخطيطية تؤثر على درجة التوقع الخاصة بمدى تحقيق الجهد للهدف فكلما كانت الأهداف صعبة أو مستحيلة التحقيق كلما أدى ذلك إلى عدم التحفيز أو كان ذلك بمثابة حافز سلبي وإن كمية التحفيز تعتمد على المنافع الشخصية المتوقعة وكلما ارتفعت التوقعات الخاصة بتلك المنافع كلما ازداد الجهد المبذول وارتفع بالتالي مستوى الأداء وذلك من خلال إشباع احتياجات المديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة.

وحيث أن الوظيفة الأساسية للمحاسبة الإدارية هي تحفيز المديرين المسؤولين لاتخاذ القرارات الإدارية التي تحقق أهداف المشروع لذلك يدعو[١٤] Anthony إلى مواءمة أهداف الفرد مع أهداف المشروع.

«A crucial factor in motivating and controlling the performance of the individuals within the organisation is the ability to encourage goal congruence, i.e. to create situations in which each individual in attempting to satisfy his own needs, will be making the greatest possible contribution to the accomplishment of the goals of the organisation».

فتصميم نظم الرقابة لمواءمة أهداف الفرد مع أهداف المشروع وذلك بتحفيز المديرين

المسؤولين على تحقيق أهداف المشروع من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية تمثل عاملاً أساسياً لنجاح هذه النظم في التطبيق العملي.

ولمواءمة أهداف الفرد مع أهداف المشروع يتطلب ذلك إتخاذ حاجات الأفراد في الحسبان وهذا بدوره يتطلب حوافز معنوية بجانب الحوافز المادية والتي تساعد المديرين في المشروع على اكتساب الاحترام الذاتي واحترام الآخرين وتحقيق الذات أي تحقيق الجزء العلوي من مدرج Maslow.

ويؤيد[١٥] Caplan ذلك الاتجاه:

«Money is important, but beyond a certain point it is likely that concentrating on organisation policies and practices which contribute to self-respect and self-actualization such as job enrichment, management by self-control, and participative leadership may provide better motivation for individuals who are already well compensated».

والدروس المستفادة من دراسة السلوكيات عند تصميم نظم الرقابة هي:

- عدم تجاهل احتياجات المديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة.
- عدم التركيز على الحوافز المادية بل يجب أن يكون هناك توازن بين الحوافز المادية والمعنوية.
- تصميم النظام بشكل يؤدي إلى مواءمة أهداف المديرين الشخصية مع أهداف المشروع.
- استشارة المديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة في مراحل تصميم النظام المختلفة.

وينتج عن تجاهل نظام الرقابة لهذه النواحي السلوكية تجاهل المديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة لهذا النظام وعدم استخدامه وذلك مهما بلغت درجة تطور هذا النظام من الناحية المحاسبية الفنية.

ويدعو هذا بدوره إلى بذل الكثير من الجهد في اختيار المحاسب الإداري بحيث يكون ناجحاً في توصيل المعلومات للمديرين وناجحاً أيضاً في معرفة وجهة نظر المديرين ومدى قابليته في التكيف مع احتياجات المديرين ومدى قدرته على مساعدة المديرين في فهم البيانات المحاسبية وعرضها بطريقة سهلة مبسطة وقدرته على تدريب المديرين على استخدام البيانات بل وقدرته على تطوير نظام الرقابة بما يخدم احتياجات المديرين مما يؤدي إلى نجاحه كمحاسب إداري ونجاح نظام الرقابة في التطبيق العملي.

وهذا بالتالي يضع عبئاً جديداً على الجامعات في تطوير برامج المحاسبة لتشمل دراسة السلوكيات وعلم النفس الاجتماعي إذ أن هذا يمثل جانباً هاماً في إعداد المحاسب الإداري.

ويدعو[١٦] Caplan المحاسبين إلى دراسة طموحات مستخدمي البيانات:

«Since both management accounting and financial accounting are user-oriented,

accountants cannot avoid the mecessity of learning more about the perceptions of the users, and the influence those perceptions may have on behaviour».

ويجب أن يكون المحاسب الإداري على علم مستمر بالدوافع والحوافز التي ينتجها نظام الرقابة وأثر ذلك على مواءمة أهداف الفرد مع أهداف المشروع وعلى مستويات طموح الأفراد المسؤولين عن تنفيذ الموازنة وهل يحفز النظام الأفراد ذو المستوى العالي من الإنجاز أم يمثل النظام عائقاً في طريق تحفيز الأفراد نحو الابتكار والتجديد وتحقيق مستويات أعلى من الأداء أي أنه من مسؤوليات المحاسب الإداري دراسة أثر نظام الرقابة على دوافع وتحفيز وطموحات المديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة.

واقعية الأهداف والمعايير:

وهناك جوانب أخرى تهم المحاسب الإداري في نظرية الدوافع والتحفيز فقد نادت الدراسات الميدانية التي أجريت في الستينات بضرورة أن تكون الأهداف والمعايير واقعية وممكنة التحقيق Practical; attainable.

وقد نادت هذه الدراسات أيضاً بضرورة إعتقاد المديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة بأنها أهداف ممكنة التحقيق وأن يقبلوا بذلك، إذ أن إعتقادهم بأن الأهداف والمعايير غير ممكنة التحقيق وعدم قبولهم لها سيؤدي إلى عدم استخدام بيانات الموازنة.

وقد أكدت الدراسات السلوكية لنظرية التوقع هذا الاتجاه فقد أكدت النظرية أن سلوك الفرد في المنظمة يعتمد على وجود علاقة توقع بين الجهد والأداء من ناحية وعلاقة توقع بين الأداء والعائد من ناحية ثانية والقيمة المرتبطة بأداء العمل والمكافآت الناتجة عن هذا الأداء من ناحية ثالثة.

وتؤكد النظرية أن الأفراد ينشؤون علاقة توقع داخلية لأدائهم. ويسمي علماء النفس هذه التوقعات بمستويات الطموح Aspiration levels وقد أكدت نتائج الدراسات في هذا الشأن أن الفشل المتكرر لتحقيق هدف معين يؤدي إلى أن يخفض هذا الفرد من توقعاته مما يؤثر سلبياً على أداء الفرد في الحاضر والمستقبل. وعلى العكس من ذلك فالأفراد الذين حققوا نجاحاً في تحقيق الأهداف الممكنة في الماضي يضعون أهدافاً أعلى للمستقبل وتكون مستويات طموحهم وتوقعاتهم أعلى بالنسبة للمستقبل مما يعطيهم دافعاً أقوى لتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

وتؤكد هذه الدراسات النتائج التالية بالنسبة لمرحلة التخطيط ووضع الأهداف:

١ ـ إن النجاح المستمر لإنجاز أهداف سهلة التحقيق يؤثر تأثيراً سلبياً على دوافع الأفراد وتحفيزهم.

٢ ـ إن الفشل المستمر لإنجاز أهداف صعبة التحقيق يؤثر تأثيراً سلبياً على دوافع الأفراد وتحفيزهم.

٣ ـ ينحو الأفراد نحو وضع توقعات أعلى ويعملون بشكل جدّي نحو تحقيق هذه الأهداف إذا ما اشتركوا في التخطيط واستشيروا في إعداد هذه الأهداف إذ أن ذلك يشعرهم بمسؤوليتهم نحو تحقيق هذه الأهداف نتيجة لاشتراكهم في إعدادها.

ومن هذا يتضح أن الدراسات السلوكية تؤيد نتائج البحوث الميدانية الخاصة بأن تكون الأهداف والمعايير ممكنة التحقيق فلا هي سهلة التحقيق من ناحية ولا هي صعبة التحقيق من ناحية أخرى. وتضيف الدراسات السلوكية أن الأهداف يجب أن تمثل تحدياً مناسباً للأفراد المسؤولين عن تنفيذها.

ونخلص من ذلك أن أهداف الموازنة ومعايرها يجب أن تكون واقعية وعملية وقابلة للتحقيق وبها قدر مناسب من التحدي للمسؤولين عن تنفيذها.

Practical; attainable and represent a reasonable challenge to budget participants.

والأهم من ذلك هو أن يعتقد المديرين المسؤولين عن تنفيذ الأهداف بأنها ممكنة وقابلة للتحقيق وأن يقبلوا بذلك وهذا لا يتأتى إلا عن طريق الاشتراك الجاد في إعداد الموازنة التخطيطية ووضع الأهداف والمعايير.

الاشتراك ومشكلة التحيز في إعداد تقديرات الموازنة:

وقد أكدت الدراسات الميدانية والسلوكية التي أجريت عن الاشتراك في إعداد الموازنات الرقابية أنه بالرغم من مزاياه النفسية والمعنوية إلا أنه يؤدي من ناحية أخرى إلى إعداد موازنات تحوي أهدافا أسهل من تلك الموازنات التي يعدها المحاسب باستشارة عدد محدود من أفراد الإدارة العليا وهذا ما يسمى في الأدب المحاسبي التحيز في إعداد تقديرات الموازنة.

ففي دراسة ميدانية للموازنات في إحدى الشركات وجد Lowe & Shaw[١٧] أن المديرين يقدمون موازنات تساعد على الاعتراف بهم. فقد قدموا تقديرات سهلة التحقيق لأرقام المبيعات مما يزيد من فرص تحقيقهم لهذه التقديرات أو تحقيق أرقام فعلية أعلى من الأرقام التقديرية مما يؤكد على أن المديرين يضعون أهدافهم الشخصية قبل أهداف المشروع.

وتؤكد دراسات Schiff & Lewin[١٨] أن الاشتراك لا بد وأن يؤدي إلى التحيز في إعداد تقديرات الموازنة.

«Managers conciously and intentionally create and bargain for organisational slack. Managers are motivated to achieve two sets of goals - the firm's goals and their

personal goals. To maximize personal goals while achieving the goals of the firm requires a slack environment. This suggests that managers intentionally create slack».

وقد لاحظ الباحثان أن التحيز في إعداد تقديرات الموازنة سلوك عام بين المديرين وأنه يحدث في الشركات الرابحة والخاسرة على السواء وكذلك في الشركات المستقرة أو النامية.

وقد قدر الباحثان أن التحيز في إعداد الموازنات قد يصل إلى ٢٥٪ من تقديرات الموازنة.

وقد أكدت الدراسات الميدانية التي قام بها الباحث نفس الاتجاه فقد وجد أن مديري المبيعات كانوا يقومون بإعداد تقديرات الموازنة بأقل مما يمكن تحقيقه بحوالي ١٠٪ وكانوا يحتفظون لأنفسهم بأهداف أعلى من الموازنة بـ ١٠٪ ويسمونها Targets والدافع الأساسي وراء ذلك هو الظهور أمام الإدارة العليا بأنهم يحققون تقديرات الموازنة أو يحققون أرقام فعلية أعلى من أرقام الموازنة مما يدعم من مركزهم في الشركة ويؤكد على الاعتراف بهم ولكن هذا في حد ذاته يؤكد من ناحية أخرى على أن مديري المبيعات يهتمون بالموازنة ويستخدمونها ويحاولون تحقيقها ولا يتجاهلون استخدام البيانات المحاسبية.

وقد أكد الدكتور خيري[١٩] في بحثه أن معظم المديرين قد اعترفوا بوجود التحيز في تقديرات الموازنة بشكل أو بآخر.

«53% of the respondents admit incorporating slack into proposed budgetary figures, while 42% of the respondents were adopting other ways of protecting their budget figures such as: lobbying and arguments, the use of personal relationships, and the use of the indirect power of a third party. The powerful members are seen as not needing to protect their budgets by incorporating slack, but they are seen as being able to obtain exactly what they want by using their personal and organisational power».

ويؤكد الدكتور عبد الرحمن عليان[٢٠] هذا الاتجاه بقوله:

«These experiments support the hypothesis that with introducing the concept of participation, bias becomes a common phenomenon in industries».

ويضيف الدكتور عليان شروط نجاح الاشتراك في إعداد الموازنات وأهمها أسلوب القيادة المستخدم وتوزيع القوى داخل المشروع:

«The success of participation in its traditional way depends significantly upon the situation itself, the style of leadership practised in the organisation and the power distribution among budgetees».

ويؤيد Mulder[٢١] هذا الاتجاه بقوله:

«Some degree of power is an essential pre-requisite for effective participation».

ويضيف الدكتور عليان إلى ذلك:

«When participation is not supported by power, participation is not capable of having a real influence, and then the result may correspond to what Argyris called «Psuedo participation.»

وفي دراسة Lowe & Shaw[22] للسلوك الذي يؤدي إلى التحيز في إعداد تقديرات الموازنة وجدا شرحاً لأسباب هذا السلوك فيما يلي:

«1. The reward system of the firm which gave both monetary and status rewards to those who performed well against the budget. This led to downward bias of sales forecasts so as to give a lower standard against which managers' performance would be evaluated.

2. The influence of recent company practice which had encouraged the submission of optimistic forecasts.

3. The insecurity of some managers who felt compelled to buy time by giving urealistically high forecasts when their past performance had been evaluated as unsatisfactory by company standards.

Counter bias by the superior managers did occur but had only limited success in compensating for the original bias».

وقد استنتجا أن التحيز في إعداد تقديرات الموازنة موجود في معظم الشركات.

ولكن من ناحية أخرى فالاشتراك في إعداد الموازنات يؤدي إلى آثار إيجابية بالنسبة لتحفيز المديرين ودفعهم لتحقيق الموازنة وشعورهم بالمسؤولية نحو تنفيذ هذه الموازنة ورفع روحهم المعنوية[23].

وقد اقترح Ijiri et al[24] علاجاً لمشكلة التحيز في إعداد تقديرات الموازنة وذلك عن طريق إعداد مقياس للأداء يحتوي على عاملين لقياس النتائج الفعلية ودقة إعداد التقديرات السابقة في نفس الوقت.

وقد أوضح Loeb[25] أنه يمكن تنفيذ ذلك العلاج بالنسبة لمقياس وحيد وشامل للأداء.

وقد أوضح Hopwood[26] إن إعداد مقياس وحيد وشامل للأداء لا يعالج مشكلة التحيز في إعداد تقديرات الموازنة وإن المشكلة أكثر تعقيداً من اقتراح Ijiri et al[27].

وقد اقترح Barefield[28] نموذجاً لقياس الأداء مستخدماً أسلوب المحاكاة بحيث يخضع المدير المعد للتقدير لنظام حوافز يشجعه على التحيز في إعداد تقديرات الموازنة ثم يراجع التقدير بواسطة مدير آخر يخضع لنظام حوافز يشجعه على إزالة التحيز من التقدير معتمداً في ذلك على السلاسل الزمنية للتقديرات والفعليات السابقة.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أنه تحت شروط معينة يزداد التحيز في إعداد التقديرات مع زيادة إزالة التحيز أيضاً ولكن إزالة التحيز لا يعوض تماماً عن التحيز الأصلي في التقدير.

وبالرغم من أن هذا النموذج نموذج نظري وليس له تطبيق عملي إلا أنه يوضح أن التحيز في إعداد تقديرات الموازنة يزداد في الظروف العادية.

أي أن الدراسات الميدانية والسلوكية التي أجريت في هذا الشأن تؤيد أن الاشتراك في إعداد الموازنات يؤدي إلى التحيز في تقديرات الموازنة مما يؤدي إلى وضع أهداف وأرقام أسهل من الأهداف والأرقام الممكن تحقيقها وفي رأيي أن مهمة المحاسب والإدارة العليا أن يقللوا من هذا التحيز عن طريق الدراسات المستقلة التي يقوم بها المحاسب وذلك بإعداد سلاسل زمنية لأرقام الموازنات والأرقام الفعلية عن السنوات الماضية واتجاه هذه الأرقام في السنة موضع التقدير.

ويمكن للإدارة العليا والمحاسب التقليل من أثر هذا التحيز عن طريق المناقشات التي تتم قبل وأثناء انعقاد لجنة الموازنة.

وفي رأيي كذلك أن الإدارة العليا والمحاسب يجب أن يكونوا على استعداد لقبول درجة تحيز معقولة تختلف من شركة لأخرى وكذلك من موازنة لأخرى فقد يسمح مثلاً بنسبة أكبر في موازنة المبيعات نظراً لظروف السوق ولكن يسمح بنسبة أقل من التحيز في موازنات الانتاج والتكاليف حيث أن الظروف أكثر قابلية للرقابة منها عن المبيعات في كثير من الشركات.

ويمكن التقليل من أثر التحيز في إعداد الموازنات كذلك عن طريق تحديد حدود دنيا وعليا للرقابة فإذا كان الأداء الفعلي بين هذه الحدود يكون أداءاً مقبولاً ولا يجب أن تتدخل الإدارة العليا في هذه الحالة.

ووجود التحيز من ناحية أخرى يعني أن المدير جاد في تنفيذ الموازنة وأن هذا التحيز يمثل حد الأمان بالنسبة له 'Safety factor' لمقابلة الأحوال الاقتصادية والمستقبلية غير المنظورة وقت إعداد التقديرات.

وفي رأيي أنه لنجاح نظام الموازنات في التطبيق العملي كنموذج للرقابة الإدارية لا بد من اشتراك المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الموازنة في إعدادها ويجب أن يكون هذا الاشتراك جاداً ومؤثراً (ولا يجب أن يكون اشتراكاً صورياً كما يذكر Argyris) ولكن يجب من ناحية أخرى أن تراجع هذه التقديرات بواسطة المحاسب الإداري والإدارة العليا وذلك بهدف التنسيق بينها وتقليل أثر التحيز إلى أقل حد ممكن.

ولا يجب أن تقتصر مهمة المحاسب الإداري على إمداد الإدارة العليا بالبيانات بل يجب أن تمتد كذلك إلى المستويات الإدارية الدنيا بالمشروع.

إذ أن نتائج الدراسات السلوكية قد أوصت بعدم تجاهل المديرين ويجب إمدادهم بالبيانات الفعلية مقارنة بالموازنة إذ أن تجاهلهم وعدم إمدادهم بالبيانات يؤثر تأثيراً سلبياً على دوافع المديرين وتحفيزهم وروحهم المعنوية وآداءهم.

ويجب أن يصمم نظام الموازنات الرقابية بالمشروع لتشجيع وتنمية الرقابة الذاتية ولا يمكن أن يتأتى ذلك إلا في جو من الاشتراك والديمقراطية.

ويؤيد Ritricker[٢٩] هذا الاتجاه بقوله:

«There must be adequate involvement and participation by managers in setting up control systems in which, as far as possible, employees should have clearly defined objectives, feedback on the extent which they are achieving these objectives and a system and environment which encourages self-control and self-discipline rather than reliance on a rather crude system based on control through fear of punishment and expectation of reward. There must be a greater readiness on the part of the accountant to disiminate the information throughout the organisation».

ويوضح Caplan[٣٠] أن البحوث والدراسات السلوكية تؤيد مبدأ الاشتراك في إعداد الموازنات حيث أنه يساعد على تحقيق الجزء العلوي من مدرج Maslow من حيث أنه يحقق الاحترام الذاتي للفرد واحترام وتقدير الآخرين له وكذلك تحقيق الذات.

«It is in the best interest of organisations to try to meet the esteem and self-actualization needs of their participants by making tasks more challenging and giving individuals a greater sense of responsibility. One approach is the use of participation».

ويعدد Caplan مزايا الاشتراك كما يلي:

«First, it helps to provide the challenge and sense of responsibility and second that it increases the probability that the goals of the budget will be internalized by the involved individuals i.e. that they will accept these goals as their own».

ويمثل الاشتراك في إعداد الموازنات تطبيقاً عملياً وناجحاً لدراسة السلوكيات وبالتالي يؤدي إلى زيادة فاعلية الموازنات في التطبيق العملي.

هذا وقد أثبتت الدراسات السلوكية وجود علاقة إيجابية بين الاشتراك في إعداد الموازنات وتحفيز المديرين في المملكة المتحدة والولايات المتحدة وكندا.

Searfoss, and Manckza[31] suggested a positive relationship between participation and motivation in the U.K., U.S.A., and Canada.

فاعلية الموازنات بالكويت:

ولقد تبين من دراسة الدكتورين خيري والعطار(٣٣) عن مدى فاعلية الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط وتقييم الأداء في المنشآت الصناعية بالكويت أن عشر شركات من بين اثنتين وعشرين شركة تم استقصاؤها لا يوجد بها نظام للميزانيات التقديرية.

ويرجع عدم استخدام نظم الميزانيات التقديرية إلى عدة أسباب أبرزها:

نقص الوعي بأهمية النظام واستخداماته وفتور اقتناع الإدارة بأهمية وجوده، بالإضافة إلى نقص الكوادر الفنية المؤهلة والمدربة التي يمكنها تنفيذ النظام، واتضح من البحث أن هناك قصورا واضحاً في هيكل ومحتوى التقارير التي تعتمد على البيانات الناتجة من نظم الميزانيات التقديرية التي تعد الأداة التي تمارس بها الإدارة دورها الرقابي.

إذ أن هذه التقارير ينقصها عنصر الشمول حيث أنها لا تشمل كافة أوجه النشاط في معظم الشركات كما أن التقارير لا تعد طبقاً لتبويب فتري مناسب، ولا تحلل الانحرافات في بعض الشركات ولا تتخذ الإجراءات المصححة لتلافي أوجه القصور في الأداء.

يضاف إلى ذلك عدم إعادة النظر في تقديرات الموازنة في بعض الشركات بالرغم من حدوث كثير من التغييرات الجوهرية في التقديرات مما يقلل من فاعلية تحليل الانحرافات في تقييم الأداء.

وقد أوضحت الدراسة الميدانية أن المديرين الماليين غير راضين بشكل كامل عن فاعلية نظم الميزانيات التقديرية المطبقة في شركاتهم إذ أن ٣٧,٥٪ من الشركات تحت الدراسة ترى أن النظام محدود الفاعلية.

كما تدل نتائج الدراسة على عدم الاهتمام باستخدام البيانات المحاسبية في تقييم الأداء عموماً.

وبالنسبة لمدى الاشتراك في إعداد الموازنات:

يعتقد المديرون التنفيذيون بالإدارة الوسطى بالشركات الصناعية الكويتية أن أدوارهم التي يقومون بها في إعداد تقديرات الميزانيات التقديرية المختلفة بصفة عامة أقل مما يجب أن يساهموا به في عملية الإعداد.

وقد اتضح من الدراسة أن هناك شعوراً قوياً بين أفراد الإدارة الوسطى بالشركات الصناعية الكويتية بأن لهم الحق في المشاركة في إعداد ووضع الميزانيات التقديرية وأن عدم قيامهم

بالمشاركة الفعلية قد يؤدي إلى تولد الشعور بعدم نيلهم حقهم المشروع في المشاركة مما قد يكون له تأثير في النهاية على الأداء والروح المعنوية.

وقد تبين من الدراسة كذلك أن بعض العوامل الخارجية مثل السوق المحلية وسياسة الدولة والبيئة تؤثر سلبياً على فاعلية نظم الميزانيات التقديرية كما اتضح أن بعض العوامل الداخلية مثل درجة اقتناع الإدارة العليا بالنظام والنواحي الفنية والسلوكية لها أيضاً تأثير سلبي على فاعلية النظم.

الموازنات كنموذج للرقابة الإدارية :

تساعد الموازنات إدارة المشروع في أداء وظائف التخطيط والتنسيق والرقابة، فهي تساعد في التخطيط والتنسيق عن طريق إعداد الخطة أما الرقابة فتتحقق عن طريق التأكد من تنفيذ الخطة.

وحيث أن الخطة تعتبر تقديراً للمستقبل فلا بد أن تحوي قدراً من عدم الدقة «معامل خطأ» إذ لا يمكن لأي أسلوب علمي معروف حتى الآن ولا لأي من رجال الأعمال أن يقدروا تماماً ما سيحدث في المستقبل على وجه الدقة.

وعلى هذا فلا يجب أن تؤخذ الخطةي على أنها نموذج جامد للرقابة، بل يجب أن تحوي قدراً من المرونة عن طريق معدلات السماح التي تعالج عدم دقة الموازنة من ناحية وتمثل أساساً موضوعياً لقياس الانحرافات وتحديد درجة أهميتها وبذلك تكون أساساً لتحقيق مبدأ الإدارة بالإستثناء.

وينحصر غرض الرقابة بعد ذلك في اكتشاف الانحرافات ومراقبتها. وفي رأينا أن المشروع يكون تحت رقابة مديرية إذا ما كانت الانحرافات صغيرة في مداها Reasonable in extent وذات اتجاه محكوم Random in movement.

ولقياس صغر الانحرافات موضوعياً يمكن تطبيق معدلات السماح. أما التحكم في اتجاهات الانحرافات فينتج عنه انحرافات معوضة بالسالب والموجب بحيث تعوض بعضها البعض حتى يكون المجموع الجبري للإنحرافات في نهاية فترة الموازنة قريباً من الصفر.

وتصبح الرقابة على الانحرافات بهذا المعنى تطبيقاً لمبدأ الإدارة بالإستثناء، ولا شك أن الرقابة على الانحرافات تصبح مسؤولية الإدارة التنفيذية المسؤولة عن تنفيذ الخطة في حين أن حصر هذه الانحرافات وتقديم التقارير عنها تصبح مسؤولية المحاسب الإداري.

هذا وقد أوضحت نتائج الدراسات السلوكية أن تجاهل المديرين وعدم إمدادهم

بالبيانات عن الأداء الفعلي مقارنة بالموازنة يؤثر تأثيراً سلبياً على دوافع المديرين وتحفيزهم وروحهم المعنوية وعلى أدائهم المستقبلي.

وعلى هذا فمزايا الموازنة التخطيطية كنموذج للرقابة الإدارية لا يمكن أن تتحقق إلا إذا استخدم المديرون التنفيذيون بيانات الخطة وبيانات التقارير الدورية إذ أن وظيفة الرقابة تصبح تحقيق الخطة عن طريق منع الانحرافات من الحدوث أو التقليل من أثرها إذا حدثت.

ويتطلب التحليل المنطقي للنظرية أن يفهم المديرون المسؤولون عن التنفيذ الخطة وأهدافها فهما كاملا بلغتهم العادية وليس بلغة المحاسب الفنية.

وأهم من ذلك هو أن يفهموا ويقدروا مدى الجهد الذي يجب أن يبذله كل منهم لتحقيق الخطة ولا شك أن مدى الحاجة إلى الشرح تعتمد أساساً على ظروف كل مشروع والدرجة التعليمية التي وصل إليها المديرون المختصون ولا شك أيضاً أن هذا يعتمد على قدرة المحاسب على تقدير وجهة نظر الإدارة في فهم مشاكل المشروع وعلى علاقته الشخصية بهم وعلى استعداده لشرح الموازنات والانحرافات لهم حتى يفهم المديرون أن المحاسب يقدم لهم خدمة إيجابية تساعدهم على حل مشاكل أقسامهم.

وهذا يلغي النظرة التقليدية للمحاسب الإداري على أنه يبحث عن أخطاء المديرين التنفيذيين ليبلغها أولاً بأول إلى الإدارة العليا للمشروع.

ولا شك أن هذه النظرة التقليدية تساعد على سوء العلاقات بين المحاسب والمديرين التنفيذيين وكذا عدم معاونتهم له أو تقبل معاونته لهم.

فيجب إذن أن يغير المحاسب من نظرة المديرين له حتى يقتنعوا بأنه يقدم لهم خدمة إيجابية لا تقل عن تلك التي يقدمها للإدارة العليا للمشروع.

ويؤيد Caplan(٣٣) هذا المعنى بقوله:

«Management accounting systems which reflect the attitude of 'watchdog' by criticising the actions of others and placing responsibility for failures to achieve certain desired levels of performance. Management accounting systems which reflect such an attitude are bound to be a significant source of frustration and conflict within an organisation».

وبالطبع سيزداد مدى الشرح للبيانات والتقارير عند المستويات الإدارية الدنيا إذ أن هذه المستويات عادة ما تصل إلى مراكزها نتيجة للخبرة. ويتعلق بهذه الخطوة أيضاً أن ترتبط التقارير الدورية بالخطة ويجب أن توضح المشاكل الرئيسية والانحرافات الجوهرية ويجب، أن يفهمها كل المديرين الذين يستخدمونها ويجب أن يكون مستوى الشرح مطابقاً لمستوى تعليم المديرين المختلفين.

والخطوة التالية في الرقابة هي أن يستخدم كل مدير مسؤول عن تنفيذ جزء من الخطة بيانات الخطة والتقارير الدورية ويجب هنا أن نميز بين استخدام المدير للبيانات واستخدام رئيسه المباشر لها. فيجب أن يستخدم المدير بيانات الخطة أولاً في محاولة تحقيقها ومنع الانحراف من الحدوث قبل أن يحدث أثناء حدوثه وثانياً بعد التنفيذ الفعلي بتحديد المشاكل الجوهرية وعلاجها لتجنب حدوث الانحراف في المستقبل.

أما الرؤساء المباشرون فاستخدامهم للبيانات يكون بغرض توجيه ومساعدة ومتابعة المديرين التنفيذيين لتحقيق الخطة ومساعدتهم على حل المشاكل الجوهرية في أقسامهم.

ولا شك أن استخدام المدير والرئيس المباشر لبيانات الموازنة والتقارير الدورية يعتمد على فهمها لمدى وطريقة هذا الاستخدام وهذه ولاشك إحدى مسؤوليات المحاسب الإداري .

وهكذا نجد أن مسؤولية المحاسب الإداري تنحصر أساساً في تقديم وتحليل البيانات وشرح مضمونها للمديرين المسؤولين عن التنفيذ وتكون مسؤولية المديرين هي اتخاذ القرارات بناء على هذه البيانات بهدف تحقيق الخطة أما الرؤساء المباشرين فتنحصر مسؤوليتهم في تحديد المشاكل الرئيسية ومتابعة المديرين المسؤولين لاتخاذ القرارات والإجراءات العلاجية والمصححة وتجنب تكرارها في المستقبل.

ولا شك أن هذا النموذج يضيف عبئاً جديداً على المحاسب الإداري في شرح مفهوم ومضمون بيانات الخطة والتقارير الدورية للمديرين وفي سماع وتقدير اقتراحاتهم وانتقاداتهم لنظام الموازنات والتقارير الدورية.

وتوضح نتائج دراسة الدكتور خيري[٣٤] هذا الاتجاه بقوله:

«The evidence of the present study has shown that when management accountants try to protect their traditional powerful role within the context of a participative scheme, the conflict between staff and line will be great. In contrast, however other evidence has indicated that when management accountants assumed a different role characterised by friendship, co-operation, good communication, teaching and assistance, mutual respect and favourable attitudes towards the budgets and budgeting results».

ومن هذا يتضح أن الموازنات تؤثر تأثيراً مهماً على سلوك المديرين المسؤولين عن تنفيذها سواء في مرحلة التخطيط والإعداد أو مرحلة الرقابة وتقييم الأداء.

وقد قدم Caplan في دراسته الرائدة نموذجين للسلوك أحدهما النموذج التقليدي والآخر نموذج اتخاذ القرارات ويعتبر النموذجين امتداداً لنظريتي Y و X والتي أشار لهما McCregor[٣٥] في كتابه The Human Side of Enterrprise.

النموذج التقليدي للمحاسبة الإدارية :

ويقوم النموذج التقليـدي على عـدة فروض مشتقـة من النظريـات الاقتصاديـة والإدارية وتتلخص في أن الهدف الأساسي للمشروع هو تعـظيم الربـح وأنه يمكن تجـزئة هـذا الهدف إلى أهداف فرعية وأن الأهداف تجميعية بطبيعتها بمعنى أنه إذا كان الهدف صالح لجـزء من المشروع فهو بالتالي صالح للمشروع ككل.

وإن الأفراد بطبيعتهم كسالى ويحاولون تجنب العمل كما أمكن ذلك وأنهم عادة غير أكفـاء للقيام بالعمل المطلوب منهم ويمكن تحفيزهم أساساً بالمكافآت والحوافز المادية .

وإن جوهر الرقابة الإدارية يتمثل في السلطة وتكون الوظيفة الأساسية للمحاسبة الإدارية هي مساعدة الإدارة في تعظيم الربح عن طريق تجزئة الأهداف وتوزيعها على المديرين المسؤولين ويتيح النظام المحاسبي للإدارة نظام محايد وموضوعي .

ومن دراسة هذا النموذج التقليدي يتضح أن الهدف الأساسي للمشروع هو تعظيم الربح وأن الفرد بطبيعته كسول وغير كفء ولا يحب أن يعمل ويجب تحفيـزه للعمل أسـاساً عن طـريق المكافآت والحوافز المادية .

ويعلق Caplan [٣٩] على الانتشار الواسع للنموذج التقليدي في التطبيق العملي بقوله :

«The traditional model represents a view of behaviour which is relatively common in practice and underlies much of what has been written and taught about accounting in the past».

نموذج اتخاذ القرارات :

أما النموذج الحديث وهو نموذج اتخاذ القرارات فيعتمد أساساً على نظرية اتخاذ القـرارات ويقوم على عدة فروض كما يلي :

- أهداف التنظيم تمثل أهداف المجموعة الحـاكمة وإن هـذه الأهداف متغيـرة وتتغير تبعـاً لتغير أهداف المجموعة الحاكمة والتغيرات في العلاقات بين المجموعة الحاكمة والتغير في الـظروف البيئية الخارجية المحيطة بالمشروع .
- لا يوجد هدف وحيد للمشروع كهدف تعظيم الربح وإن هدف بقـاء واستمرار المشـروع ربما يلخص أهـداف المشروع وإن الأهـداف غير تجميعيـة ويمكن أن تكون متعـارضة وأن مـا هو صالح لجزء من المشروع ليس بالضرورة صالحاً للمشروع ككل .
- إن سلوك الأفـراد داخل المشروع سلوك متكيف ويسعى لحل المشاكـل واتخاذ القـرارات وإنه

يتم تحفيز الأفراد بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية وإن مساهمة الفرد للأداء في المشروع يعتمد على رؤيته للحد الذي يحقق أهدافه الشخصية.

- إن فاعلية وكفاءة السلوك الإنساني وتأثيره على اتخاذ القرارات يتحدد بقدرته المحدودة ووعيه المحدود بالظروف البيئية المحيطة بالمشروع ومعرفته المحدودة بالبدائل المتاحة وقدرته المنطقية المحدودة.

ونتيجة لذلك يسعى الأفراد في المشروع للوصول إلى نتائج مرضية بدلاً من النتائج المثالية.

- إن دور الإدارة الرئيسي هو اتخاذ القرارات وإن المدير يجب أن يتخذ قرارات بنفسه كما يجب أن يؤثر على الآخرين لاتخاذ قرارات في صالح المشروع.
- إن جوهر الرقابة الإدارية يتمثل في استعداد الأفراد لقبول سلطة الإدارة وإن المحاسبة الإدارية تقدم نظاماً للمعلومات يهدف إلى امداد المستويات الإدارية المختلفة بالبيانات التي تساعد على اتخاذ القرارات في مرحلتي التخطيط والرقابة وتستخدم كوسية اتصال داخل المشروع.
- إن الاستخدام الفعال للموازنات في مجالي التخطيط والرقابة يتطلب تفهماً لتفاعل الموازنات على تحفيز الأفراد ومستويات طموحاتهم وتوقعاتهم.
- إن موضوعية وحياد تقارير المحاسبين الإداريين محل شك حيث أن المحاسب الإداري له سلطة كبيرة في اختيار البيانات وتقديم التقارير ويتوقع من المحاسب الإداري أن يتأثر بأهدافه الشخصية وأهداف قسمه بنفس الطريقة التي يتأثر بها المديرون الآخرون داخل المشروع

وقد اوضحت الدراسات السلوكية أن الأفراد في المشروع يميلون للعمل داخل مجموعات وقد يكون ولاءهم لهذه المجموعات اكبر من ولاءهم للمشروع.

وينتقد Caplan(٣٧) النموذج التقليدي بقوله:

"It is common practice for departments within an organisation to be in a state of competition with each other for funds, recognition, authority, and so forth. In such cases, it is not very likely that the cooperative efforts necessary to overall effeciency will be furthered by an accounting system which emphasizes and perhaps even fosters interdepartmental conflict".

هذا وقد رفضت الدراسات السلوكية الآراء الخاصة بسلوك الأفراد في النموذج التقليدي. وطبقاً للنموذج التقليدي يجب على الإدارة أن تسيطر على أداء الأفراد داخل المشروع عن طريق السلطة وإن النموذج يعتمد على الحوافز المادية لحمل الأفراد على الأداء.

أما نموذج اتخاذ القرارات فيفترض أن الإدارة يجب أن تؤثر على سلوك الأفراد وأن تحفيز الأفراد لا يتم بالحوافز المادية فقط بل يجب أخذ الحوافز المعنوية في الحسبان وخاصة العوامل النفسية والإجتماعية.

وعلى هذا فالنموذج التقليدي يؤدي إلى نتائج سلوكية غير مرغوبة من وجهة نظر المشروع حيث أنه يتجاهل احتياجات الأفراد وطموحاتهم وتحفيزهم ومستويات توقعاتهم ويدعو Caplan(٣٨) إلى تغيير فلسفة المحاسبة الإدارية لتتضمن فروض نموذج اتخاذ القرارات:

"The entire philosophy of traditional management accounting must be broadened to corporate the general outlook of modern organisation theory with respect to human behaviour in business organisations. This outlook concentrates on the social and psychological needs and limitations of organisation participants, as well as on the economic considerations presently emphasised by management accounting".

وقد لخص McRae(٣٩) الانتقادات التي توجه إلى النموذج التقليدي فيما يختص بالموازنات حيث أنها تتجاهل السلوك الإنساني كما يلي:

(a) it either ignores human behaviour or utilize absolute theories of human behaviour.
(b) it ignores the value of human assets and the changes in the psychological state of the human organisation.
(c) it is punitive rather than supportive.
(d) it tends to encourage a closed attitude of mind on the part of management.

وينتقد Argyris(٤٠) نظم الموازنات التي تبنى على أساس النموذج التقليدي بقوله:

"The core of the budgeting problem was undue pressure. This pressure was caused by the opinion of both top management and the accounting staff that the employees were inherently lazy. As a consequence the accounting system was viewed with great suspicion and distrust and there was a general feeling of hostility and conflict between line managers and accountants".

والدروس المستفادة من دراسة Argyris هو عدم الاعتماد على النموذج التقليدي في تصميم نظام الموازنات وعدم استخدام الموازنات كوسيلة للضغط على المديرين التنفيذيين المسؤولين عنها إذ أن ذلك يؤدي إلى نتائج سلوكية غير مرغوبة من وجهة نظر المشروع.

وإن اشتراك المديرين التنفيذيين المسؤولين عن الموازنة في اعدادها يقلل من أثر هذه النتائج غير المرغوبة ولكن في الحياة العملية هناك كثير من الاشتراك الصوري غير الجاد وغير المثمر. وعلى ذلك فيجب أن يشترك المديرون في إعداد الموازنة اشتراكاً جاداً وحقيقياً.

دراسة Hofstede:

وقد درس Hofstede[٤١] اثر الموازنات على النواحي السلوكية في خمس شركات هولندية وقد خلص إلى النتائج التالية:

١ ـ إن نجاح نظام الموازنات يعتمد أساساً على المديرين التنفيذيين وليس على قسم الموازنات بالشركة.

٢ ـ يجب الاعتراف بالآثار السلوكية للموازنات على تحفيز المديرين ويجب اشتراك جميع المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها في اعداد الموازنات.

٣ ـ يجب أن تحتوي الموازنة على قدر كاف من التحدي حتى يمكن أن تكون أداة للتحفيز.

٤ ـ لا يجب أن تستخدم نفس الموازنة للتخطيط والتحفيز معاً.

٥ ـ يجب تحديد حدود عليا ودنيا للرقابة وإذا ما وقع الانحراف في هذه الحدود فلا يجب أن تتدخل الإدارة العليا.

٦ ـ إذا اعتقد المدير أن موازنته صعبة وغير ممكنة التحقيق فيجب تغيير أرقامها.

٧ ـ يجب إمداد جميع المستويات الإدارية وخاصة المستويات الإدارية الدنيا بالبيانات المالية.

٨ ـ يجب أن تستخدم الموازنات كأحد العوامل لتقييم الأداء.

وفي رأيي أن جميع هذه التوصيات مقبولة ويمكن تطبيقها في الحياة العملية فيما عدا التوصية الرابعة والتي تتطلب اعداد موازنتين مختلفتين احداهما للتخطيط والأخرى للتحفيز حيث أن ذلك يتطلب مجهوداً مضاعفاً من المحاسب الإداري والمديرين في اعدادهما إلاّ إذا تمّ ذلك بشكل عام وغير تفصيلي.

ويرى Hofstede إن الموازنات يجب أن ينظر لها على أنها لعبة رياضية:

"The experimental data suggests that a budget will have the optimum effect upon motivation where there is sufficient margin within the system for budget fulfilment to be seen as a sport or game. To create this game situation both a certain attitude on the part of higher management and certain technical provisions within the budget system are required, although it is the attitude of higher management to the budget system that is crucial".

انماط استخدام بيانات الموازنات التخطيطية في مجال تقييم الأداء:

اوضح Hopwood[٤٢] في دراسته إن مجرد وجود البيانات لا يضمن قبولها واستخدامها

استخداماً رشيداً من قبل المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الموازنات.

"The availability of information is in no way ensures its acceptance and appropriate use".

ويضيف Hopwood :

"Information is interpreted in accordance with the manager's own personality, and the social beliefs, pressures, and purposes of his environment. As a consequence the final impact of the accountat's activities is often problematic, differing radically from his original intentions".

وقد اوضح Hopewood ثلاثة انماط مختلفة لاستخدام الإدارة العليا لبيانات الموازنات في مجال تقييم أداء المرؤوسين كما يلي:

١ ـ التقيد الحرفي بأرقام الموازنة التخطيطية : A Budget Constrained Style وفيه يعتمد تقييم أداء المدير على مدى تحقيقه لأرقام الموازنة في الأجل القصير.

٢ ـ الاستخدام الرشيد لبيانات الموازنة : A Profit Conscious Style وفيه يعتمد تقييم أداء المدير على مدى وعيه بالربحية وعلى قدرته لزيادة فاعلية اداء القسم المسؤول عنه في الأجل الطويل أي أن المدير يسترشد بأرقام الموازنة ولا يتقيد حرفياً بها عند تقييم الأداء.

٣ ـ الاعتماد على البيانات غير المحاسبية Non-Accounting Style وفيها يعتمد تقييم أداء المدير على بيانات أخرى غير محاسبية وتلعب البيانات المحاسبية دوراً ثانوياً وغير مؤثر.

وقد أوضح Hopwood في دراسته أن التقيد الحرفي بأرقام الموازنة يؤدي إلى مشاكل سلوكية عديدة منها توتر العلاقات بين المدير وأقرانه من ناحية وبين المدير ورئيسه المباشر من ناحية اخرى.

وقد أوضحت دراسة Hopwood كذلك أن كثيراً من المديرين يتجاهلون بيانات الموازنة عند تقييم أداء مرؤوسيهم وأنه بالرغم من أن بعض المديرين قد استخدموا البيانات المحاسبية إلاّ أنهم استخدموها بطريقة جامدة وغير مرنة وقد قلل هذا كثيراً من فاعلية البيانات المحاسبية في التطبيق العملي.

وكان الفرض الأساسي الذي اختبره Hopwood واثبته في دراسته الميدانية بالولايات المتحدة أن المدير الذي يتعرض لاستخدام حرفي لبيانات الموازنة بواسطة رئيسه المباشر عند تقييم الأداء يقع تحت قدر اكبر من الضغوط والقلق مقارنة بالمدير الذي يتعرض لاستخدام رشيد لبيانات الموازنة طبقاً لنمط الوعي بالربحية بواسطة رئيسه المباشر عند تقييم الأداء.

وتؤدي هذه الضغوط إلى علاقات مترديه مع رئيسه وأقرانه وتدفعه إلى الرغبة في تحسين التقارير المحاسبية. ولكن تحسين التقارير المحاسبية في هذه الحالة لا يتأتى عن طريق تحسين الأداء في الأجل الطويل بل يتأتى عن طريق التضحية بمصلحة المشروع في الأجل الطويل لحساب الأجل القصير واتخاذ قرارات إدارية في غير صالح المشروع لتحسين وضع المدير خلال الأجل القصير.

وفي رأينا أنه يجب على المدير أن يستخدم بيانات الموازنة استخداماً رشيداً طبقاً لنمط الوعي بالربحية وأن تكون بيانات الموازنة احد العوامل التي تستخدم في تقييم الأداء ولا يجب أن يتقيد المدير تقيداً حرفياً بأرقام الموازنة كما أنه من ناحية اخرى لا يجب أن يتجاهلها بل إن استخدام الموازنات يجب أن يكون كمرشد ولا يجب أن نضحي بمصلحة المشروع في الأجل الطويل من أجل تحقيق الأهداف قصيرة الأجل.

ويجب أن يكون التركيز في استخدام الأرقام في تقييم الأداء على الاتجاه وليس على انحراف فتري معين بذاته وبذلك تتحقق اهداف المشروع في الأجل القصير دون التضحية بتحقيق الأهداف في الأجل الطويل.

وقد درس Otley(٤٣) نظام الموازنات كنموذج لتقييم الأداء في دراسته الميدانية بانجلترا وخلص إلى:

إن الطريقة التي تستخدم بها الموازنة وليست النواحي الفنية للموازنة هي العامل الأساسي في التأثير على سلوك المديرين.

"The same formal budget system was used in radically different ways by different senior managers with considerable effects on their subordinates behaviour. In essence the budget was used by managers as a tool, a means of expressing a particular style and philosophy of management and leadership..... An authoritarian approach demanded conformity in subordinate's own management style, whereas a permissive approach encouraged diversity. Yet the style of evaluation was also affected by the external environment in which it has to operate and by the internal characteristics of sub-units being evaluated.

Finally managerial behaviour depended upon the individual manager's perceptions of how he was evaluated; perceptions which could differ considerably from the style that was intended by his superior".

ويدعو Otley إلى تشجيع الأنماط القيادية والسياسات الإدارية التي تؤدي في النهاية إلى الرقابة الذاتية self-control. ويخلص إلى أن العوامل الفنية والعوامل الإجتماعية والإنسانية تمثل عوامل أساسية محددة لاستخدام المديرين لبيانات الموازنة ولا يجب التركيز على النواحي الفنية وإهمال النواحي السلوكية أو العكس.

"The level of technical perfection of accounting information as well as human and social factors are major determinants of managerial use of accounting information. This indicates that accounting systems cannot be viewed in technical or social isolation".

ويؤيد Lee(٤٤) هذا الاتجاه ويضيف إليه أن الإدارة العليا تشك في أن المحاسبين عنـدهم النظرة الكلية الشاملة عن المشروع ككل وإنهم يركزون على نظم المحاسبة من الناحيـة الفنية ولا ينتبهون كثيراً إلى احتياجات مستخدمي البيانات .

"As much attitudual as technical on the part of management- perhaps with some justification. In many cases top management suspect that accountant lack the overall corporate pont of view- that they concentrate too much on the functional speciality of accounting and give too little attention to user- information needs. They also suspect accountants of being dragged into change instead of anticipating it".

ويؤكد Gee(٤٥) هذا الاتجاه بقوله :

"The main problem in widening the scope of the formal control information provided to middle managers in manufacturing companies would thus appear not to be one of technology to be solved by designing new methods of measurement. Rather the problem would seen to be attitudual one of persuading managers first to agree on what are the most important aspects of particular jobs and second, to agree that new types of control information could be of value".

ويقدم Gee النصيحة التالية إلى المحاسبين الإداريين وتقضي بإقنـاع المديـرين باستخـدام البيانات :

"Managers responsible for the introduction of new types of control information might be well advised to concentrate their efforts as much on pursuading other managers to accept the need for the new information as on perfecting that information from a technical point of view".

ويعترف Otley بأن نظم الموازنات التخطيطية ستبقى بالمشروع حتى لو وصل المشروع إلى تحقيق الرقابة الذاتية ويوصي باستخدامها في صالح المشروع :

"Budgetary control systems seem destined to remain an important feature of organisational life, it is desireable they are used in a manner which is supportive of the organisation's activities rather than as a weapon in a battle between organisational participants".

ولا يمكن أن تتحقق هذه التوصية بتجاهل النواحي السلوكية للنظام .

ونخلص من ذلـك إلى أن استخدام المـوازنة بـواسطة المحـاسب والإدارة العليـا يجب أن يكون في صالح المشروع ولا يمكن أن يتأتى هذا باستخدام النظام كوسيلة للضغط على المديـرين

أو تصميم النظام طبقاً للنموذج التقليدي بل يجب أن يمثل النظام إضافة حقيقية للمشروع وأن يكون أحد المعايير المستخدمة في تقييم الأداء ويجب أن يشعر المدير أن نظام الموازنات يؤدي خدمة إيجابية له ويساعده مساعدة فعالة في إدارة قسمه والرقابة على أنشطة القسم. ولاشك أن تعاون المحاسب في هذا المجال واستيعابه لنموذج اتخاذ القرارات وقيامه بأداء خدمة ايجابية للمدير وتأكيد ممارساته على أنه لا يمثل عين الإدارة العليا يعتبر أمراً حيوياً لنجاح نظام الموازنات في التطبيق العملي.

ومن هذا يتضح أن اثر نظام الموازنات على سلوك المديرين لا يتأتى من النواحي المحاسبية الفنية للنظام ولكن يتأتى من الطريقة التي يستخدم بها المحاسب والإدارة العليا بيانات النظام.

ومن الواضح أن المحاسبين الإداريين تجاهلوا لمدة طويلة أثر الموازنات على سلوك المديرين وركزوا في تطوير نظمهم على النواحي المحاسبية الفنية مما ادى إلى نتائج غير مرغوب فيها من وجهة نظر المشروع.

ويدعو كثير من الباحثين إلى تدعيم النظم التي تؤدي إلى الرقابة الذاتية ولا يخفى أن تحقيق الرقابة الذاتية يتأتى بتربية ضمير الفرد عن طريق التربية الدينية.

ويرى الدكتور حسين شحاته[٤٦] إن تطبيق المنهج الإسلامي لتحليل طبيعة وسلوك العنصر البشري في مجال التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية يتمثل فيما يلي:

- مراعاة النواحي المعنوية للعنصر البشري عن طريق احترامه وتقديره وإتاحة الفرصة أمامه للاشتراك في اعداد معايير التكاليفو تخطيط برامج النشاط المختلفة وفقاً لشروط الشورى في الإسلام.
- أن تكون معايير التكاليف وبرامج النشاط وسطاً في حدود امكانيات وطاقات العنصر البشري.
- تطبيق نظام عادل للحوافز المادية قائم على أساس لاكسب بلا جهد ولا جهد بلا كسب وسرعة أداء الأجر والمكافآت.
- ضرورة العمل الجماعي والتنسيق والتعاون بين أفراد الوحدة الاقتصادية واشعار كل فرد بأن عمله ضروري وهام في تحقيق الهدف العام.
- أن تتم عملية تحليل ومناقشة الانحرافات باللطف واللين والحكمة والنصيحة الطيبة بدون نهر أو تجريح.
- تنمية المراقبة والمحاسبة الذاتية مع التركيز على النواحي العقائدية والخلقية للعمل ولاسيما أن الفرد سوف يسأل أمام الله يوم القيامة في عمله وماله.

ويتطلب تطبيق ما سبق ما يلي:

١ ـ تنمية العقيدة لدى كافة أفراد المنشأة وشعورهم بأنهم سوف يسألون أمام الله المالك الحقيقي لكافة الموجودات.

٢ ـ تنمية النواحي الخلقية لدى كافة أفراد المشروع والنظر إليهم على أن لكل منهم دور هام في البناء وتحقيق الأهداف.

٣ ـ وجود نظام عادل وسليم وشامل للحوافز المعنوية مثل المشاركة والأمن والطمأنينية والتعاون والتآخي والتكافل .

٤ ـ وجود نظام عادل وسليم وشامل للحوافز المادية والتي تتمثل في الأجر والمكافآت وما في حكمها.

٥ ـ وجود نظام عادل وسليم وشامل لمحاسبة المسؤولين قائم على المبادىء الإسلامية.

ومن الواضح أن تطبيق هذه التوصيات يدعم من الرقابة الذاتية والتي تؤدي بالتالي إلى زيادة فاعلية الموازنات كنموذج للرقابة الإدارية في التطبيق العملي .

النتائج والتوصيات:

- يجب على المحاسب الإداري الاهتمام بدراسة النواحي السلوكية لنظام الموازنات سواء في مرحلة تصميم أو تنفيذ النظام وبالأخص دراسة أثر نظام الموازنات على احتياجات المديرين وتحفيزهم ودوافعهم ومستوى طموحاتهم وما إذا كان النظام يؤدي إلى سلوك غير مرغوب فيه من وجهة نظر المشروع أو يؤدي إلى التصادم بين المديرين أو يساعد على تحقيق أهداف المشروع.
- إن أثر نظام الموازنات على سلوك المديرين لا يتأتى من النواحي الفنية المحاسبية لتصميم النظام ولكن يتأتى من الطريقة التي يستخدم بها المحاسب الإداري والإدارة العليا بيانات النظام.
- ضرورة تصميم نظام الموازنات لتحفيز وتسهيل أداء المديرين ذو الدرجة العالية من الإنجاز.
- ضرورة تصميم نظام الموازنات بشكل يساعد على مواءمة اهداف المديرين الشخصية مع اهداف المشروع.
- ضرورة تصميم نظام الموازنات واستخدامه من قبل المحاسب الإداري والإدارة العليا لتشجيع الرقابة الذاتية للمديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة .

- يعتمد نجاح نظام الموازنات في التطبيق العملي على مدى استخدام المديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنات لبيانات النظام ومن هنا فاستشارتهم في مراحل تصميم وتنفيذ النظام أمر أساسي ويجب أن تكون هذه الاستشارة جادة وحقيقية بمعنى قبول المحاسب تعديل نظامه طبقاً لوجهة نظر المديرين.

- يجب بذل المزيد من الجهد في اختيار المحاسب الإداري بحيث يكون ناجحاً في توصيل المعلومات إلى المديرين وشرحها لهم وقدرته على التكيف مع احتياجات المديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة.

- يجب على المحاسب الإداري أن يخلق ويشجع وينمي علاقات التعاون بينه وبين المديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة ويجب أن يشعر المديرين أن المحاسب يقدم لهم ولأقسامهم خدمة إيجابية وإنه لا يمثل عين الإدارة العليا عليهم. ويجب أن لا تقتصر خدمات المحاسب الإداري على الإدارة العليا فقط بل يجب أن تمتد لتشمل جميع المستويات الإدارية المسئولة عن تنفيذ الموازنة في المشروع.

- يجب تطوير برامج المحاسبة في الجامعات بحيث تشمل دراسة السلوكيات وعلم النفس الإجتماعي.

- يجب أن تعمل الإدارة العليا على اشتراك المستويات الإدارية الوسطى والدنيا المسؤولة عن تنفيذ الموازنات في اعدادها ونجاح نظام الاشتراك في اعداد الموازنات في التطبيق العملي يعتمد على نمط القيادة المستخدم وتوزيع القوى داخل المشروع ويجب أن يكون هذا الاشتراك جاداً وحقيقياً ومثمراً ولا يجب أن يكون اشتراكاً صورياً.
وبالرغم من أن الاشتراك في إعداد الموازنات يؤدي إلى التحيز في اعدادها ووضع أهداف أسهل نسبياً إلاّ إنه من ناحية اخرى يساعد في رفع النواحي المعنوية للمدير ويشعره بالمسؤولية نحو تحقيق الموازنة ومعاملة أهداف الموازنة على أنها اهدافه الشخصية.

- يجب أن تعمل الإدارة العليا عن التقليل من أثر التحيز في إعداد الموازنات عن طريق الدراسات والمناقشات قبل واثناء انعقاد لجنة الموازنة.

- يجب أن تعد أهداف وتقديرات الموازنة بشكل يمثل تحدياً مناسباً للمدير فلا هي سهلة التحقيق ولا هي صعبة التحقيق ولكنها واقعية وممكنة التحقيق وتمثل تحدياً مناسباً للمدير.

- يجب أن يأخذ النظام في الحسبان الحوافز المعنوية (بالإضافة إلى الحوافز المادية) التي تساعد المديرين على اكتساب الاحترام الذاتيواحترام الآخرين وتحقيق الذات.

- يجب أن تضع الإدارة العليا بالاشتراك مع المستويات الإدارية الوسطى والدنيا حدود دنيا

وعليا للرقابة وتفيد هذه الحدود في معالجة معامل الخطأ بالموازنة كما تفيد في معرفة الانحرافات الجوهرية فإذا ما كان الأداء الفعلي بين هذه الحدود فلا يجب أن تتدخل الإدارة العليا في هذه الحالة.

- في ظروف عدم التأكد وعدم الوضوح والقدرة المحدودة للبشر من المشكوك فيه أن نظم الموازنات المبنية على فروض النموذج التقليدي للمحاسبة الإدارية سينتج عنه سلوك مرغوب فيه من وجهة نظر المشروع بل على العكس من ذلك سينتج عنه سلوك غير مرغوب فيه يؤدي إلى الاحتكاك والتصادم وسوء العلاقات بين المديرين بالمشروع وعلى ذلك فلا يجب استخدام الموازنة كأداة للضغط على المديرين .

- أوضحت نتائج الدراسات السلوكية أن تجاهل المديرين وعدم امدادهم بالبيانات عن الأداء الفعلي مقارنة بالموازنة يؤثر تأثيراً سلبياً على دوافع المديرين وتحفيزهم وروحهم المعنوية وعلى أدائهم المستقبلي ومع ذلك فقد أوضحت نتائج الدراسة بالكويت أن هناك قصوراً واضحاً في هيكل ومحتوى التقارير التي تعتمد على البيانات الناتجة من نظم الميزانيات التقديرية.

- يجب أن تستخدم الموازنات كأحد المعايير لتقييم أداء المديرين ولكن لا يجب استخدام الموازنات استخداماً جامداً يؤدي إلى التقيد الحرفي بأرقام الموازنات ولكن يجب أن تستخدم استخداماً رشيداً مبني على أساس الوعي بالربحية.

- استخدام الموازنات كأحد معايير تقييم الأداء بواسطة الإدارة العليا يجب أن يكون في إطار استخدامها كمرشد وإتجاه آخذين في الحسبان أهداف المشروع في الأجل الطويل ولا يجب التركيز على انحراف فترى معين بذاته.

وبذلك تتحقق أهداف المشروع في الأجل الطويل دون التركيز على الأجل القصير فقط.

ومن الواضح أن تطبيق هذه التوصيات يدعم نظام الموازنات التخطيطية للمشروع ويزيد من فاعليته كنموذج للرقابة الإدارية .

الهـــوامش

(١) ABDEL RAHIM, A.M., **Industrial Managers' Acceptance and Use of Budgetary Control Techniques;** Ph.D. thesis, Manchester University, 1966, p. 382.

(٢) Dew, R.B. and K.P. Gee, **Management Control and Information,** Macmillan, 1973, p. 10.

(٣) Gee, K.P., **The Chice of Subjects in Formaly Written Control Reports for Middle Managers in Manufacturing Companies,** Ph.D. thesis, Manchester University, 1971, p. 168.

(٤) Caplan, E.H., **Management Accounting and Behavioral Science,** Addison-Wesley, 1971, p. 58.

(٥) Anthony, R.N. **Planning and Control Systems: A Framework for Analysis,** Harvard University, 1965, p. 7.

(٦) Kazandijis, C., **Management Accounting and Control in a Service Organisation,** Ph.D. thesis, Bath University, 1980, p. 25.

(٧) Caplan, E.H., op.cit., p. 92.

(٨) Hopwood, A.G., "Towards an Organisational Perspective for the study of Accounting and Information Systems", **Accounting, Organisations and Society,** 1978, p. 3-13.

(٩) Caplan, E.H., op.cit., p. 47.

(١٠) Maslow, A., **Motivation and Personality,** Harper and Row, 1954.

(١١) Herzberg F. "One More Time: How Do you Motivate Employees? **Harvard Business Review",** Jan-Feb. 1968, pp. 53-62.

(١٢) McClelland, D.C., **The Achieving Society,** The Free Press, 1967.

(١٣) Vroom, V.H., **Work and Motivation,** Wiley 1964, Street R.M. & Mowday R.T. "The Motivational Properties of Tasks" **Academy of Management Review,** October 1977, pp. 558-645.

(١٤) Anthony, R.N., op.cit., p. 10.

(١٥) Caplan, E.H., op.cit., p. 51.

(١٦) Caplan, E.H., op.cit., p. 55.

(١٧) Lowe, E.A. and R.W. Shaw, "The Accuracy of Short Term Business Forecasting: An Analysis of a Firm's Sales Budgeting", **The Journal of Industrial Economics** XVII pp. 275-289.

(١٨) Schiff, M. and A.Y. Lewin, "The Impact of People on Budgets", **Accounting Review,** April, 1970, pp. 259-268.

(١٩) Khairy, M., **Some Determinants of the Effects of Participation in the Budgetary Process,** Ph.D. thesis, Brunell University 1976, p. 231.

(٢٠) Alian, A.R.M., **Analysis and Synthesis of the Budgetary Control Process,** Ph.D. thesis, Sheffield University, 1978, p. 145.

(٢١) Mulder, M., Power Equalization Through Participation, **Administrative Science Quarterly,** 1971, XVI, pp. 31-39.

(٢٢) Lowe, E.A. and R.W. Shaw, "An Analysis of Managerial Biasing: Evidance from a Company's Budgeting Process", **Journal of Management Studies,** October 1968, pp. 304-315.

(٢٣) انظر دراسات : Vroom 1960, Stedry 1966, Abdel Rahim 1966, Khairy 1976, Shahin 1976, Alian 1978.

(٢٤) Ijiri, Y, J.C. Kinard, and F.B. Putney, "An Integrated Evaluation System for Budget Forecasting and operating performance with a Classified Budgeting Bibliography", **Journal of Accounting Research,** Spring 1968, pp. 1-28.

(٢٥) Loeb, M. "Comments on Budget Forecasting and Operating Performance", **Journal of Accounting Research,** Autumn 1974, pp. 362-366.

(٢٦) Hopwood, **An Accounting System and Managerial Behaviour,** Hants, England, Saxon House, 1973.

(٢٧) Barefield, R.M. "Comments on a Measure of Forecastig Performance", **Journal of Accounting Research,** Autumn 1969, pp. 324-327.

(٢٨) Ritricker, **The Accountant in Management,** (Batsford, 1967).

(٢٩) Caplan, E.H., op.cit., p. 85.

(٣٠) Scarfoss D.G. and R.M. Monckza "Percieved Participation in the Budget Process and Motivation to Achieve the Budget" **Academy of Management Journal,** December 1973. pp. 541-553.

(٣١) د. محمد محمود خيري و د. محمد صبري العطار «مدى فاعلية الميزانيات التقديرية كأداة للتخطيط وتقييم الأداء في النشآت الصناعية بالكويت». مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ـ جامعة الكويت ـ اصدار خاص رقم (٦) اكتوبر ١٩٨٢ ـ ص ٤٣ .

(٣٢) Caplan, E.H., op.cit., p. 44.

(٣٣) Khairy, M. op.cit., p. 278.

(٣٤) McGregor, D., **The Human Side of Enterprise,** (McGraw-Hill. 1960).

(٣٥) Caplan, E.H., op.cit., p. 21.

(٣٦) Caplan, E.H., op.cit., p. 38.

(٣٧) Caplan, E.H., op.cit., p. 46.

(٣٨) McRae, T.W.,"The Behavioral Critique of Accounting". **Accounting and Business Research,** Spring 1971, pp. 83-92.

(٣٩) Argyris, C., **The impact of Budgets on People,** The Controlership Foundation, 1952.

(٤٠) Hofstede, G.H., **The Game of Budget Control,** London Tavistock, 1968.

(٤١) Hopwood, A.G., op.cit., p. 19.

(٤٢) Otley, D.T., **Budgetary Control and Management Performance,** Ph.D. Thesis, Manchester University, 1976, p. 322.

(٤٣) Lee, W., Top Management's Challenge to the Accountant, **Management Accounting,** U.S.A., 1967 p. 25-28.

(٤٤) Gee K.P. op.cit., p. 169.

(٤٥) دكتور حسين حسين شحاته، النواحي السلوكية لمعايير الأداء وتخطيط الانتاج في ضوء الفكر الإسلامي ـ الجمعية المصرية للإدارة المالية ـ المؤتمر العلمي السابع ـ يناير ١٩٨٠ ـ القاهرة ـ ص ٢٣ ، ٢٤ .

المراجـــع

أ ــ العربية :

- د/. حسين حسين شحاته: النواحي السلوكية لمعايير الأداء وتخطيط الانتاج في ضوء الفكر الإسلامي، الجمعية المصرية للإدارة المالية، المؤتمر العلمي السابع، يناير ١٩٨٠ .
- د. محمد صبري العطار: النواحي السلوكية والإحصائية للموازنات التخطيطية الجارية المحضرة، كلية التجارة جامعة عين شمس ١٩٨٠ .
- د. محمد محمود خيري ود. محمد صبري العطار، مدى فاعلية الميزانيات التقديرية كأداة للتخطيط وتقييم الأداء في المنشآت الصناعية بالكويت، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربةي بجامعة الكويت، اصدار خاص رقم (٦) أكتوبر ١٩٨٢ .

ب ــ الأجنبية :

Abdel Rahim, A.M. **Industrial Managers' Acceptance and Use of Budgetary Control Techniques,** Ph.D. thesis Manchester University, 1966.

Alian, A.R.M., **Analysis and Synthesis of the Budgetary Control Process,** Ph.D. thesis, Sheffield University, 1978.

Amey, L.R. "Towards a New Perspective on Accounting Control" **Accounting, Organizations and Society,** 1979. pp. 247-258.

Ansari S.L., "Towards an Open Systems Approach to Budgeting", **Accounting, Organizations and Society,** 1979, pp. 149-161.

Anthony, R.N., **Planning and Control Systems: A Framework for Analysis,** (Harvard University Press 1965).

Argyris, C., **The Impact of Budgets on People,** The Controllership Foundation, 1952.

Argyris, C., **"Human Problems with Budgets"** Harvard Business Review, Vol. XXXI, N°.1 (January-February, 1953), pp. 97-110.

Argyris, C., "Organizational Learning and Management Information Systems". **Accounting, Organizations & Society,** 1977, pp. 113-123.

Barefield, R.M., Comments on a Measure of Forecasting Performance, **Journal of Accounting Research,** Autumn 1969, pp. 324-327.

Bariff, M.L. and J.R. Galbraith, "Inter-organizational Power Considerations for Designing Informations Systems", **Accounting, Organizations and Society,** 1978, pp. 15-27.

Birnberg, J., and R. Nath, "Implications of Behavioral Science for Management Accounting". **Accounting Review,** July 1967, pp. 468-479.

Boland, R.J., Jr., "Control, Causality and Information System Requirements", **Accounting, Organizations and Society,** 1979, pp. 259-272.

Brownell, P., "Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness", **Accounting Review,** October 1981, pp. 844-860.

Buckley, A. and E. McKenna, "Budgetary Control and Business Behaviour", **Accounting and Business Research,** Spring 1972, pp. 137-150.

Burchell S.. C. Clubb, A. Hopwood, J. Hughes and J. Nahapiet, "The Roles of Accounting in Organizations and Society", **Accounting, Organizations and Society,** 1980 pp. 5-27.

Caplan. E.H., Behavioral Assumptions of Management Accounting, **Accounting Review,** July 1966, pp. 496-509.

Caplan, E.H., **Management Accounting and Behavioral Science,** (Addison-Wesley, 1971).

Collins, F. "The Interaction of Budget Characteristics and Personality variables with Budgetary Response Attitudes", Accounting Review, April 1978, pp. 324-335.

Colville, I., "Reconstructing 'behavioral accounting", **Accounting, Organizations and Society,** 1981, pp. 119-132.

Cyret, R.M. and J.G. March, **A Behavioral Theory of the Firm,** (Prentice-Hall 1963).

Dew, R.B. and K.P. Gee, **Management Control and Information,** (MacMillan, 1973).

Ferris, K.R., "A Test of the Expectancy Theory of Motivation in An Accounting Environment, **Accounting Review,** July 1977, pp. 605-615.

Flamholtz, E.G., "Accounting, Budgeting and Control Systems in their Organiza-

tional Context: Theoritical and Empirical Perspectives", AISRP Working Paper N°. 81-4, July 1981, Graduate School of Management, UCLA.

Gee, K.P., **The Choice of Subjects in Formal Written Control Reports for Middle Managers in Manufacturing Companies,** Ph.D. thesis, Manchester University, 1971.

Herzberg, F., "One More Time: How Do you Motivate Employees? **Harvard Business Review,** January-February 1968, pp. 53-62.

Hirst, M.K. "Accounting Information and the Evaluation of Subordinate Performance: A Situational Approach", **Accounting Review,** October 1981, pp. 771-784.

Hofstede, G., **The Game of Budget Control** (Tavistock, 1968).

Hofstede, G.,"Management Control of Public and Not-for-Profit Activities", **Accounting, Organizations and Society,** 1981, pp. 181-211.

Holzer H.P. (ed.) **Management Accounting 1980: Proceedings of the University of Illinois Management Accounting Symposium,** (University of Illinois, 1980).

Hopwood, A.G., Towards an Organizational Prespective for the Study of Accounting and Information Systems". **Accounting Organizations and Society, 1978 pp. 3-13.**

Ijiri, Y., J.C. Kinard, and F.B.Putney, "An Integrated Evaluation System for Budget Forecasting and Operating Performance with a Classified Budgeting Bibliography", **Journal of Accounting Research,** Spring 1968, p. 1-28.

Kazandijis, C., **Management Accounting and Control in a Service Organization,** Ph.D. thesis, Bath University, 1980.

Kenis, I., "Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance", **Accounting Review,** 1979, pp. 707-721.

Khairy, M. **Some Determinants of the Effects of Participation in the Budgetary Process,** Ph.D. thesis, Brunell University, 1976.

Lee, N., "Top Management's Challenge to the Accountant", **Management Accounting,** 1967, pp. 25-28.

Livingston, J.l. (ed.) **Management Acconting: The Behavioral Foundations,** (Grid, 1975).

Loeb, M., "Comments on Budget Forecasting and Operating Performance", **Journal of Accounting Research,** 1976, pp. 362-366.

Lowe, E.A. and R.W. Shaw, "An Analysis of Managerial Biasing: Evidence from Company's Budgeting Process", **Journal of Management Studies,** October 1968, pp. 304-315.

Lowe, E.A. and J.L.J. Machin (eds.) **New Perspectives in Management Control,** (MacMillan, 1982).

Maslow, A., **Motivation and Personality** (Harper and Row 1954)

Merchant, K.A., "The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance", **Accounting Review,** October 1981, pp. 813-829.

Milani, K., "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study", **Accounting Review,** April 1975, pp. 274-284.

Mulder, M., "/ower Equalization Through Participation, **Administrative Science** Quarterly, 1971, Vol. XVI, pp. 31-39.

McGregor, D., **The Human Side of Enterprise,** (McGraw-Hill, 1960).

Mclelland, D.C., **The Achieving Society,** (The Free Press, 1967).

McRae, T.W. "The Behavioral Citique of Accounting", **Accounting and Business Research,** Spring 1971, p. 83-92.

Madsen. V. and T. Polesie, **Human Factors in Budgeting: Judgement and Evaluation,** (Pitman, 1981).

Magee, "Equilibra in Budget Participation" **Journal of Accounting Research,** Autumn, 1980, pp. 551-573.

Onsi, M., "Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack", **Accounting Review,** July 1973, pp. 535-548.

Otley, D.T., **Budgetary Control and Managerial Performance,** Ph.D. thesis, Manchester University, 1976.

Otley, D.T., "Budget Use and Managerial Performance" **Journal of Accounting Research,** Spring 1978, pp. 122-149.

Otley, D.T., **Management Accounting and Organization Theory: A Review of Their Interrelationship,** Social Science Research Council, 1982.

Parker, L.D., "Participation in Budget Planning: the Prospects Surveyed", **Accounting and Business Research,** Spring 1979, pp. 123-136.

Ritricker, **The Accountant in Management,** (Batsford, 1967).

Schiff, M. and A.Y. Lewin, "The Impact of People on Budgets", **Accounting Review,** April 1970, p. 259-268

Searfross, D.G., "Some Behavioral Aspects of Budgeting for Control: An Empirical Study", **Accounting, Organizations, and Society,** 1976, pp. 375-385.

Searfross, D.G. & R.M. Monczka, "Percieved Participation in the Budget Process and Motivation to achieve the Budget", **Academy of Management Journal,** December 1973, pp. 541-53.

Shahin, I.O., **The Impact of Internal Audits on Middle Mangers' Personal Bias in the Budgeting System,** Ph.D. thesis, Sheffield University, 1976.

Stedry, A.C. **Budget Control and Cost Behavior,** (Prentice-Hall, 1960).

Stedry, A.C. and E.Kay, "The Effects of Goal Difficulty on Performance", **Behavioral Science,** November 1966, pp. 459-470.

Steers, R.M. and Mowday R.T. "The Motivational Properties of Tasks", **Academy of Management Review,** October 1977, pp. 558-645.

Vroom, V.H. **Work and Motivation,** (Wiley 1964).

Wildavsky, A., Budgeting: **A Comparative Theory of the Budgeting Process,** (Little, Brown and Co., 1975).

مجلة العلوم الاجتماعية - العدد ١ - المجلد ١٣ - ربيع ١٩٨٥ (الصفحات من ١٢٣ الى ١٣٨)

استخدام الاختبارات ذات الاختيار المتعدد في التاريخ والجغرافيا

جودت أحمد سعادة

دائرة التربية / جامعة اليرموك

مقدمة :

لقد تمّ تطوير الاختبارات الموضوعية للتغلب على الانتقادات المريرة التي وجهت للاختبارات الإنشائية أو اختبارات المقال: من ضعف تمثيلها للمحتوى، وعدم ثبات التقدير أو التصحيح، والوقت الطويل اللازم لعملية التصحيح، وغيرها من جوانب الضعف.

وللاختبارات الموضوعية أربعة أنواع مهمة هي: اختبارات الصواب والخطأ، واختبارات التكملة، واختبارات المزاوجة أو المطابقة، واختبارات الاختيار من متعدد. وسيقتصر الكاتب في هذه الدراسة على كيفية استخدام النوع الأخير من الاختبارات الموضوعية والتي تتمثل في الاختبارات ذات الاختيار المتعدد Multiple - Chice Tests في ميداني التاريخ والجغرافيا، وذلك عن طريق توضيح ماهية هذه الاختبارات، واستعمالاتها، ومزاياها، وعيوبها، والطريقة السليمة في كتابتها، والمقترحات التي تعمل على تحسينها وتطويرها في هذين الميدانين من ميادين المعرفة الإنسانية. وسيتم تقديم عدد من الأمثلة لفقرات هذه الاختبارات من التاريخ العربي أو من البيئة الجغرافية العربية، حتى تكون أيسر فهماً للقارىء وأبقى أثراً للتعلم.

ماهية الاختبارات ذات الاختيار المتعدد

يتطلب هذا النوع من الاختبارات أن يختار التلميذ إجابة واحدة من مجموعة من الإجابات المطروحة. وتقدم البدائل درجات متفاوتة من الدقة دون أن يكون من بينها ما هو خاطىء بدرجة كبيرة جداً[1].

ويتكون هذا النوع من الاختبارات من قسمين رئيسين هما: (١) متن السؤال أو الأرومة Stem، الذي يحتوي على المشكلة، و(٢) قائمة الإجابات أو البدائل المقترحة Options. وتتم

صياغة متن السؤال على شكل عبارة غير كاملة أو سؤال غير مباشر. ويختار التلاميذ الإجابة الصحيحة من بين قائمة الإجابات المطروحة.

استعمال اختبارات الاختيار من متعدد

يمكن استعمال هذا النمط من الاختبارات لقياس كل من نتائج المعرفة ومختلف أنواع المهارات العقلية. إنه يصلح لتقويم التحصيل بالنسبة لأهداف خاصة تتصل بقدرة التلميذ على التمييز والاختيار الصحيح. ويعتمد نوع القدرة التي يعمل هذا الاختبار على تقويمها، على البنود التي يتألف منها. حيث تقتصر هذه القدرة على الذاكرة أحياناً، في حين يتطلب اختيار الإجابة الصحيحة قدرة على الاستنتاج والقيام بالعمليات الحسابية أحياناً أخرى. كما يمكن تصميم بعض بنود الاختبار بحيث يمكن للتلاميذ أن يطبقوا معلومات مهمة على مواقف جديدة في التعلم، أو أن يقوموا بتفسير حقائق أو معلومات غير مألوفة[٢].

ويمكن استخدام هذا النوع من الاختبارات لتقويم أي هدف تربوي في الغالب، ما عدا تقييم قدرة التلميذ على التنظيم أو إنتاج الإجابات. ومن أهم مجالات استخدامها قياس ما يلي:

١ ـ المعلومات.
٢ ـ المفردات.
٣ ـ الحقائق المجردة.
٤ ـ علاقات السبب والنتيجة Cause and Effect Relationship.
٥ ـ التفهم.
٦ ـ حل المشكلات.
٧ ـ تفسير البيانات أو المعلومات.
٨ ـ تطبيق المبادىء أو النظريات.

مزايا اختبارات الاختيار من متعدد

من أهم مزايا هذا النوع من الاختبارات، إمكانية استخدامها لقياس الأهداف التدريسية في معظم مستويات المجال المعرفي Cognitive Domain لتصنيف بلوم Bloom's Taxonomy كالمعرفة والفهم والتطبيق والتحليل والتركيب والتقويم، ما عدا قياس قدرة التلاميذ على التنظيم.

ونظراً لأن فقرات الاختبار تتكون من ثلاثة إلى خمسة اختيارات، فإنها تقلل من أثر

التخمين. هذا بالإضافة إلى أنها تتطلب وقتاً قصيراً للتصحيح، على العكس من اختبارات المقال التي يؤخذ عليها الوقت الطويل المطلوب لتصحيحها(٣).

وبما أن اختبارات الاختيار من متعدد تمتاز بالموضوعية في التصحيح، فإنه يمكن تصحيحها بدقة وبسرعة عن طريق المعلمين أو مساعديهم أو أصدقائهم أو حتى التلميذ أو الآلات الخاصة بذلك، من أجل استبعاد التأثير الشخصي(٤).

عيوب أو مآخذ اختبارات الاختيار من متعدد

رغم بعض المزايا الجيدة للاختبارات المتعددة الاختيار، إلا أن عليها بعض المآخذ أو العيوب التي تقلل من أهميتها وتحدُ من انتشارها.

ومن أهم المآخذ على تلك الاختبارات، صعوبة الوضع، وذلك لعدة أسباب منها: (أ) الحاجة إلى اختيارات للإجابة، (ب) والحاجة إلى اختبار أولي للفقرات، وتدقيق وإعادة صياغتها، وذلك من أجل توضيح الهوة بين الإجابة الصحيحة والإجابات الخاطئة(٥).

ومن بين نقاط الضعف الأخرى، أنها تركز في معظمها على استرجاع الحقائق والمعلومات، وشكوى التلاميذ في كثير من الأوقات من وجود أكثر من إجابة صحيحة بين البدائل. هذا بالإضافة إلى سهولة الغش فيها، وشغلها لحيز كبير على الورق يفوق الحيز المخصص لأي نوع من الاختبارات الأخرى.

صياغة أو كتابة اختبارات الاختيار من متعدد

ينبغي على المعلم عندما يستعد لكتابة أسئلة الاختيار من متعدد أن يأخذ في الحسبان الهدف من الاختبار، والأهداف التدريسية من قبل. لأن ذلك يساعده على تطوير فقرات صحيحة تؤدي إلى ثبات الاختبار بشكل عام.

ومن المحتمل عند كتابة فقرة أو سؤال واحد من هذا النوع من الاختيار، أن تتم بعض التعديلات عليه. لذا فإنه من الحكمة استخدام قلم الرصاص لإجراء التغييرات اللازمة وقت الحاجة. كما أنه يستحسن تخصيص ورقة واحدة لكل فقرة أو سؤال. كما ينصح بعرض هذه الفقرات على أحد المختصين أو المهتمين من أجل قراءتها وإجراء تعديلات عليها قبل أن تتخذ الشكل النهائي.

وتتكون الاختبارات ذات الاختيار المتعدد من جذر السؤال أو المتن أو الأرومة Stem، ومن الإجابات المضللة أو الخاطئة Foils or Distractors، ومن الإجابة الصحيحة Keyed

Response . وينبغي على المعلم قبل فحص عناصر الفقرة الواحدة، أن ينظر إلى الفقرة كلها ليتأكد من أنها تتضمن فكرة أو موضوعاً رئيسياً. وهنا لا بد أن تكون الفقرة واضحة وخالية من الأخطاء النحوية، وأن تُكتب بلغة سهلة وبعيدة عن التعقيد والصعوبة في الفهم، وأن تتمشى مع الأرومة أو متن السؤال.

وتشكل البدائل في كل فقرة مجموعة واحدة ينبغي أن تكون متناسقة ومناسبة للأرومة، وتجذب كذلك اهتمام التلاميذ في إجاباتهم عن المشكلة الأساسية المطروحة في الأرومة نفسها.

ويجب أن تكون الإستجابة الصحيحة Keyed Response أكثر الإجابات صواباً للفقرة أو السؤال من أي بديل آخر. ومع ذلك، فليس من الضروري أن تكون الاستجابة الصحيحة أكثر الإجابات دقة بصورة عامة، بل لا بد أن تكون أكثر البدائل المطروحة صحة وصواباً[٦].

ويتمثل العنصر الأخير من عناصر سؤال الاختبارات المتعددة الاختيار في الإجابات الخاطئة أو المضللة Distractors. كما يتركز الهدف الرئيس منها في تقديم بدائل معقولة للتلميذ يمكن أن يختارها على أنها الإجابة الصحيحة.

وينبغي استعمال ورقة إجابة منفصلة لتأمين عملية تصحيح سريعة وفاعلة. وهناك العديد من أنماط أوراق الإجابة أشهرها نوعان: الأول يستخدم حروفا مطبوعة (ا، ب، جـ، د، هـ) عن طريق وضعها بجانب أرقام الأسئلة أو الفقرات (١، ٢، ٣، . . ٩٩) كما هو مبين في الشكل رقم (١). والثاني يستخدم دوائر مطبوعة (○ ○ ○ ○ ○) عن طريق وضعها بجانب أرقام الأسئلة أو الفقرات وتحت عناوين لأحرف مطبوعة (ا، ب، جـ، د، هـ) كما يوضحه الشكل رقم (٢).

وما على التلاميذ إلا أن يعملوا على وضع دائرة حول الحرف الصحيح في الشكل الأول، وتعبئة الدائرة بقلم الرصاص في الشكل الثاني، مما يُسهل على المعلم سرعة التصحيح، أو حتى استخدام الكمبيوتر للغرض نفسه، خاصة إذا كانت أوراق الإجابة مصنوعة بشكل يتناسب مع متطلبات استخدام الحاسب الالكتروني.

شكل رقم (١)
أوراق إجابة تستخدم فيها الحروف بجانب أرقام الأسئلة

١ -	(أ)	(ب)	(جـ)	(د)	(هـ)
٢ -	(أ)	(ب)	(جـ)	(د)	(هـ)
٣ -	(أ)	(ب)	(جـ)	(د)	(هـ)
٤ -	(أ)	(ب)	(جـ)	(د)	(هـ)
٥ -	(أ)	(ب)	(جـ)	(د)	(هـ)
٦ -	(أ)	(ب)	(جـ)	(د)	(هـ)
٧ -	(أ)	(ب)	(جـ)	(د)	(هـ)

شكل رقم (٢)
نوع آخر من أوراق الإجابة توضع فيها الدوائر بجانب أرقام الأسئلة

	أ	ب	جـ	د	هـ
١ -	o	o	o	o	o
٢ -	o	o	o	o	o
٣ -	o	o	o	o	o
٤ -	o	o	o	o	o
٥ -	o	o	o	o	o
٦ -	o	o	o	o	o
٧ -	o	o	o	o	o

مقترحات لتحسين الاختبارات ذات الاختيار المتعدد

لا بـد من أجل كتـابة اختبـارات جيدة ذات اختيـارات متعددة من الاهتمـام بمقترحـات التحسين التالية:

(١) العمـل على طـرح السؤال بوضـوح في المتن أو الأرومة، مـع استكمالـه للشـروط المتبعـة في صياغـة الأسئلة ذات الإجابـة الحـرة، بحيث لا يشمـل مجمـوعـة من الأفكـار غـير المترابطة، بعضها صحيح، وبعضها خاطىء. كما يجب أن تكون الصياغة سليمة لغوياً. [٧]
وفيما يلي مثال من ميدان الجغرافيا:

فقرة ضعيفة أو سؤال ضعيف:

في الوطن العربي:

(ا) تعتبر مدينة القاهرة أكبر المدن.
(ب) تهب كثير من الرياح الصحراوية الحارة في فصل الصيف.
(جـ) يتصف الناس بالوعي السياسي.
(د) يوجد العديد من المناطق الجبلية المرتفعة.
(هـ) التقاء نهري النيل الأزرق بالنيل الأبيض عند الخرطوم.

ونـلاحظ في هـذا السؤال، أن الأرومـة تتكـون من شبـه جملة غـامضــة هي «في الـوطن العـربي». فماذا تعني شبـه الجملة هذه؟ إنها لا تحـل بـوضـوح المشكلة للتلميـذ. فهـل يجيب التلميـذ البديـل (ا) الذي يقصـده المعلم، أم يختار البـديل (ب) الـذي يمكن أن يكون إجـابـة معقولة، أم يختار البديل (د) الذي يمثل إحدى الإجـابات الممكنـة. ويمكن صياغـة هذا السؤال بشكل أفضل، إذا كان المعلم يقصد مدينة القاهرة، وذلك كما يلي:

إن أكثر المدن ازدحاماً بالسكان في الوطن العربي هي مدينة:

(ا) بغداد التي يتصف الناس فيها بالوعي السياسي.
(ب) الخرطوم التي تقع عند التقاء نهري النيل الأزرق بالنيل الأبيض.
(جـ) دمشق التي يوجد بالقرب منها المناطق الجبلية المرتفعة.
(د) الرياض التي تهب عليها الرياح الصحراوية الحارة في فصل الصيف.
(هـ) القاهرة التي تعتبر أكبر مدن جمهورية مصر العربية.

(٢) العمل على صياغة الفقرات بحيث يكون هناك تفسيرٌ واحدٌ فقط لمعناها. وفيما يلي مثال على ذلك:

صياغة ضعيفة:

أقصر يوم في السنة في شهر:

(ا) آذار (مارس).
(ب) حزيران (يونيو).
(جـ) أيلول (سبتمبر).
(د) كانون أول (ديسمبر).

فهل المقصود من السؤال أقصر يوم في نصف الكرة الشمالي؟ أم في نصف الكرة الجنوبي؟. ومثل هذا الغموض يجعل التلميذ يفكر في أكثر من تفسير لهذه الفقرة.

أما الصياغة الصحيحة لهذا السؤال فهي كما يلي:

أقصر يوم في السنة في النصف الشمالي للكرة الأرضية في شهر:

(ا) آذار (مارس).
(ب) حزيران (يونيو).
(جـ) أيلول (سبتمبر).
(د) كانون أول (ديسمبر).

وبتأكيد المعلم على نصف الكرة الشمالي في أرومة السؤال، أصبح السؤال لا يحتمل غير تفسير واحد فقط، مما يجعل الإجابة الصحيحة تنحصر في البديل (د).

(٣) العمل على تجنب الزيادة في توضيح الإجابة الصحيحة عند صياغة الفقرة أو السؤال. وفيما يلي مثال على ذلك من الجغرافيا أيضاً:

صياغة ضعيفة:

إن حقل البترول السعودي، الذي يوصف بأنه أكثر حقول بترول الوطن العربي انتاجاً، هو حقل:

(ا) البرقان.
(ب) البيضاء.

(جـ) الدخان.
(د) الغوار.
(هـ) المرجان.

ونلاحظ من هذه الصياغة، أن هناك إشارة واضحة إلى أن الحقل يقع في الأراضي السعودية، مما يجعل الطالب يقصر تفكيره في حقول البترول السعودية ويختار حقل الغوار على أنه الإجابة الصحيحة. بينما لو لم تتم الإشارة إلى أن الحقل سعودي، لأخذ التلميذ في التفكير في حقول البترول العربية الأخرى الواردة في البدائل. وفيما يلي تصحيح لتلك الصياغة.

صياغة جيدة:

إن حقل البترول، الذي يوصف بأنه أكثر حقول البترول العربي انتاجاً، هو حقل:

(ا) البرقان.
(ب) البيضاء.
(جـ) الدخان.
(د) الغوار.
(هـ) المرجان.

(٤) إذا كانت الفقرة تدور حول تعريف مفهوم ما، فمن الأفضل أن تشمل الأرومة أو متن السؤال المفهوم ذاته، وأن تترك التعريفات كبدائل للإجابة، لا أن يتم تعريف المفهوم في المتن، وتطرح المفاهيم على شكل بدائل. ويعود السبب في ذلك إلى أنها تتيح للتلاميذ فرصاً جيدة لاختيار بدائل خاطئة، ومن ثمّ تميل إلى التقليل من إتاحة الفرصة للتلاميذ لاستخدام التخمين(٨). وفيما يلي مثال توضيحي على ذلك:

صياغة ضعيفة:

«إن التغير الذي يحدث فوق القشرة الأرضية عن طريق انتزاع المواد المحطمة أو المفتتة من أماكنها الأصلية»، هو تعريف لمفهوم:

(ا) الانزلاق.
(ب) الانهدام.
(جـ) الترسيب.
(د) التعرية.
(هـ) الصدع.

ويمكن أن تتيح هذه الصياغة للتلميذ التخمين في اختيار الإجابة، لا سيما وأن هناك تعريفاً واحداً فقط أمامه، وهناك عدة مفاهيم مطروحة كبدائل. وفيما يلي الصياغة الصحيحة للفقرة نفسها:

صياغة صحيحة:

يمكن تعريف مفهوم التعرية على أنه:

(ا) انكسار في الطبقة الجيولوجية يؤدي إلى تشكيل قسمين:علوي مرتفع وسفلي منخفض.
(ب) التغير الذي يحدث فوق القشرة الأرضية عن طريق انتزاع المواد المحطمة من أماكنها الأصلية.
(جـ) حفرة خسفية واقعة بين صدعين كبيرين.
(د) كتلة من جبل أو تل تنهار إلى أسفل بقوة الجاذبية وتصبح جزءاً من الأرض التي سقطت عليها.
(هـ) نقل المادة من مكان إلى آخر عن طريق المياه أو الرياح أو الجليد.

(٥) العمل على خلو فقرة السؤال من الجمل الاعتراضية، حتى لا يزيد ذلك من صعوبة فهم التلاميذ له، ويؤدي إلى الإطالة في قراءتهم له. ويوضح المثال التالي هذه النقطة:

صياغة ضعيفة:

يزرع في العراق، الذي يقع في الأطراف الشرقية للوطن العربي، مساحات واسعة من أشجار:

(ا) التفاح.
(ب) الحمضيات.
(جـ) الزيتون.
(د) الكرمة.
(هـ) النخيل.

والمفروض أن يتم حذف الجملة المعترضة لتصبح الأرومة كما يلي:

يزرع في العراق مساحات واسعة من أشجار: . . . . . .

(٦) العمل على تجنب استخدام صيغة النفي في متن السؤال[٩]. وفيما يلي مثال لذلك:

ما هي الدولة العربية التي لا تسقط أمطارها في فصل الشتاء؟

(ا) الأردن.
(ب) تونس.
(جـ) العراق.
(د) مصر.
(هـ) اليمن.

وتعمل الصياغة السابقة على تشويش أفكار التلاميذ. فقد يعتقد بعضهم أن المعلم يقصد البلاد التي تسقط أمطارها في فصل الخريف، في حين يعتقد بعضهم الآخر في فصل الربيع أو الصيف. وينبغي أن تصاغ الفقرة كما يلي:

صياغة سليمة:

ما هي الدولة العربية من الآتي، التي تسقط أمطارها صيفاً: ....

وإذا كان لا بد من استخدام أداة النفي، فمن الأفضل وضع خط تحتها، أو كتابتها بلون أو بخط متميز.

(٧) العمل على كتابة فقرات الاختبار بوضوح وبلغة سهلة وسليمة نحوياً.

(٨) العمل على تدقيق ومراجعة فقرات الاختبار بحيث يتوقع أن يجيب عليها نحو نصف التلاميذ[١٠].

(٩) العمل على التفكير بالأخطاء التي يمكن أن يقع فيها التلاميذ لكي يعتمد المعلم عليها في كتابة الإجابات غير الصحيحة.

(١٠) ضرورة أن يتأكد المعلم من أن الاختيارات الخاطئة هي خاطئة فعلاً.

(١١) العمل على تجنب استخدام كلمات مثل: دائماً، وجميع، ومطلقاً، وذلك عند صياغة البدائل.

(١٢) العمل على توزيع أماكن أو مواضع الإجابات الصحيحة بعد الانتهاء من كتابة فقرات الاختبار. بحيث لا يتم التركيز على حرف (ا) أو حرف (جـ) أو حرف (د) مثلاً، على أنها الإجابات الصحيحة. بل ينبغي توزيعها بشكل عشوائي على (ا) و(ب) و(جـ) و(د) و(هـ).

(١٣) العمل على تجنب اعتماد أي سؤال على سؤال آخر. ولتفادي هذه المشكلة، يجب قراءة

أسئلة الاختبار من جديد للتأكد من عدم وجود بعض الإشارات من أحد الأسئلة إلى سؤال آخر.

(١٤) العمل على ترتيب بدائل الفقرات بشكل أبجدي. وإذا كانت هذه البدائل سنوات أو أزمنة، فلا بد من ترتيبها أو تسلسلها زمنياً[١١].

ويمكن ملاحظة ذلك في جميع الأمثلة التي وردت أو التي سترد في هذه الدراسة.

(١٥) العمل على المساواة في عدد البدائل في جميع الفقرات. كأن تكون جميعها خمسة بدائل أو أربعة بدائل. كما يستحسن أن لا تقل عن أربعة.

(١٦) العمل على تجنب استخدام عبارة «ما ذكر صحيح» كأحد الخيارات أو البدائل. حيث يسهل على التلميذ أن يكتشف أنها تمثل الإجابة الصحيحة إذا تأكد من أن اثنين من البدائل صحيحان.

(١٧) العمل على تجنب استخدام عبارة «لا شيء مما ذكر». وإذا كانت هناك رغبة في استخدامها، فلا بد من استخدامها كبديل عندما يكون السؤال من نوع الإجابة الصحيحة The Right Answer Type of Question والذي يمتاز بإجابة واحدة صحيحة فقط. أما إذا كان السؤال من نوع الإجابة المفضلة أو الأفضل The Best Answer Type of Question والذي يركز على وجود اختيار أفضل من الاختيارات الباقية، مع أنها جميعها تحمل بعض عناصر الصواب أو الحقيقة، فإنه لا ينصح باستخدام هذه العبارة[١٢].

(١٨) العمل على أن تقيس كل فقرة من فقرات الاختبار هدفاً تدريسياً من الأهداف التي تمّ وضعها من قبل[١٣].

أمثلة تطبيقية أخرى من التاريخ والجغرافيا على أسئلة الاختيار المتعدد

يرغب الكاتب في ضرب المزيد من الأمثلة عن استخدام فقرات أسئلة اختبارات الاختيار من متعدد، رغم ضرب العديد من هذه الأمثلة عند الحديث عن كتابة هذا النوع من الاختبارات، وعند توضيح مقترحات تحسينها. ويعود السبب في ذلك إلى رغبة الكاتب في أن تكون هذه الأمثلة خير معين لمعلمي التاريخ والجغرافيا الذين يرغبون في اعتماد مثل هذا النوع من الاختبارات أثناء تقويمهم للتلاميذ. وقد روعي فيها أنها تدور حول البيئة العربية والتاريخ العربي ما أمكن حتى يسهل فهمها من جانب المعلم العربي أو القارىء العربي. وفيما يلي عشرون مثالاً توضيحياً من ميداني التاريخ والجغرافيا:

(١) تقوم الأردن وتونس والجزائر ومصر والمغرب بدور كبير في الانتاج العالمي لمعدن :
(ا) البترول.
(ب) الحديد.
(جـ) الذهب.
* (د) الفوسفات.
(هـ) النحاس.

(٢) تقع منطقة جنوب السودان من الناحية المناخية ضمن الإقليم:
(ا) الاستوائي.
* (ب) شبه الاستوائي.
(جـ) الصحراوي.
(د) شبه الصحراوي.
(هـ) الموسمي.

(٣) تمّ احتلال ليبيا عام ١٩١٢ من قبل الاستعمار:
(ا) الاسباني.
(ب) الالماني.
* (جـ) الايطالي.
(د) البريطاني.
(هـ) الفرنسي.

(٤) تُشكل أقطار الأردن وفلسطين وسوريا ولبنان، منطقة طبيعية من مناطق الوطن العربي التالية:
(ا) بلاد الرافدين.
(ب) بلاد الشام.
(جـ) شبه الجزيرة العربية.
(د) المغرب العربي.
(هـ) وادي النيل.

(٥) الدولة العربية الوحيدة التي تقع أراضيها في قارتين هي:
(ا) السعودية.
(ب) سوريا.
* (جـ) مصر.

(د) المغرب.

(هـ) اليمن.

(٦) تحررت الجزائر من الاستعمار الفرنسي عام:

(ا) ١٩٥٢.

(ب) ١٩٥٤.

(جـ) ١٩٥٦.

(د) ١٩٦٠.

* (هـ) ١٩٦٢.

(٧) يمكن تعريف خط تقسيم المياه على أنه:

(ا) مستودع لتخزين المياه.

* (ب) منطقة من الأرض تنصرف مياهها إلى نهر أو جدول أو بحيرة أو محيط.

(جـ) منطقة منخفضة تصب فيها الأنهار والأودية.

(د) منطقة من الأرض الرطبة.

(هـ) منطقة مستنقعات.

(٨) يوجد قبر البطل صلاح الدين الأيوبي في مدينة:

* (ا) دمشق.

(ب) عمان.

(جـ) القاهرة.

(د) القدس.

(هـ) الكوفة.

(٩) تتشابه اقطار السودان والعراق والمغرب من حيث:

(أ) شدة ازدحام السكان.

(ب) طبيعة التضاريس.

(جـ) طبيعة المناخ.

* (د) كثرة الأنهار والمشاريع الزراعية المقامة عليها.

(هـ) نوع النظام السياسي فيها.

(١٠) من الخصائص المهمة لنهر النيل:

* (أ) اتجاهه من الجنوب إلى الشمال بصفة عامة.

(ب) قلة رواسبه نظراً لسرعة مجراه.

(جـ) مروره بأقاليم متشابهة من حيث المناخ والنبات.
(د) حدوث ظاهرة الفيضان في فصل الشتاء.
(هـ) مرور مدار الجدي في الجزء الجنوبي منه.

(١١) إذا كانت الساعة في مكة المكرمة الواقعة على خط طول ٤٠° شرقاً هي الثانية عشرة ظهراً، فكم تكون الساعة ي مدينة طنجة المغربية الواقعة على خط طول ٥° غرباً، إذا علمنا أن الفرق في الزمن بين كل خط طول وآخر هو اربع دقائق؟
* (أ) التاسعة صباحاً.
(ب) التاسعة وأربعين دقيقة صباحاً.
(جـ) الثانية وعشرين دقيقة بعد الظهر.
(د) الثالثة بعد الظهر.
(هـ) السادسة مساء.

(١٢) تمثل الصحراء جزءاً من مساحة جميع الدول العربية باستثناء:
(أ) الصومال.
(ب) فلسطين.
* (جـ) لبنان.
(د) المغرب.
(هـ) اليمن.

(١٣) تسقط معظم امطار بلاد اليمن في:
* (أ) فصل الصيف.
(ب) فصل الخريف.
(جـ) فصل الشتاء٨
(د) فصل الربيع.
(هـ) طول العام.

(١٤) انتصر المسلمون على الروم في معركة اليرموك بسبب:
(أ) اشتراك الخليفة عمر بن الخطاب في تخطيط وتنفيذ المعركة.
(ب) انتصار المسلمين في المعارك السابقة لليرموك.
* (جـ) قوة الايمان والعقيدة عند المسلمين.
(د) قلة عدد الروم.
(هـ) كثرة عدد المسلمين.

(١٥) اكثر العواصم العربية التالية تسجيلاً للفروق الحرارية السنوية هي:
(أ) بيروت.
(ب) الجزائر.
(جـ) الرباط.
* (د) الرياض.
(هـ) مسقط.

(١٦) يمثل الزيتون، المحصول الزراعي الأول في:
(أ) الإمارات العربية المتحدة.
* (ب) تونس.
(جـ) جيبوتي.
(د) مصر.
(هـ) موريتانيا.

(١٧) تهب الرياح الموسمية على بعض أجزاء الوطن العربي (وبخاصة اليمن والسودان وجيبوتي) من:
(أ) البحر الأحمر.
(ب) البحر المتوسط.
(جـ) المحيط الأطلسي.
(د) المحيط الهادي.
* (هـ) المحيط الهندي.

(١٨) يحصل الانقلاب الشتوي في نصف الكرة الجنوبي في شهر:
(أ) شباط (فبراير).
(ب) نيسان (ابريل).
* (حـ) حزيران (يونيو).
(د) ايلول (سبتمبر).
(هـ) كانون اول (ديسمبر).

(١٩) إذا كانت مدينة بغداد تقع على خط طول ٤٥° شرقاً، في حين تقع مدينة الاسكندرية على خط طول ٣٠° شرقاً، فمعنى ذلك أن:
(أ) الشمس تشرق على بغداد بعد الاسكندرية.
* (ب) الشمس تشرق على الاسكندرية بعد بغداد.
(جـ) الشمس تشرق على الاسكندرية وبغداد في وقت واحد.

(د) ليس لذلك علاقة بشروق الشمس.

(٢٠) لو قامت وحدة عربية تشمل اقطار الوطن العربي جميعها، لكانت اقوى من الوحدة الروسية أو الأمريكية لأن:

* التجانس في اللغة والدين والتاريخ والعادات في الوطن العربي هو اقوى مما هو عليه الحال في الدولتين العظميين.

(ب) الثروات المعدنية في الوطن العربي اوفر مما هو عليه في الدولتين المذكورتين.

(جـ) عدد سكان الوطن العربي يزيد عن عدد سكان أي من الدولتين الكبيرتين.

(د) مساحة الوطن العربي تفوق مساحة كل من الاتحاد السوفييتي والولايات المتحدة.

(هـ) الوطن العربي اغنى من حيث الثروات الزراعية من أي من الدولتين المذكورتين.

الهـوامـش

1- Barker, Theo, and Flanagan, Archie W. **Teaching Social Studies in Elementary Schools.** McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1971, p. 98.

2ـ لندفل، س.م (وترجمة عبد الملك الناشف وسعيد التل) **اساليب الاختبار والتقويم في التربية والتعليم.** المؤسسة الوطنية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٦٨ ص. ١٣٠.

3- Sax, Gilbert. **Principles of Educational and Psychological Measurement and Evaluation.** Second Edition. Wadsworth Publishing Company, Inc., Belmont. California. 1980 pp. 101-102.

4- Mehrens, William A., and Lehmann, Irvin J. **Measurement and Evaluation in Education and Psychology.** Second Edition. Holt, Rinchart and Winston, New York. 1978 p. 277.

5- Tuckman, Bruce W. **Measuring Educational Outcomes: Fundamentals of Testing.** Harcourt, Brace and Jovanovich, Inc., New York, 1975 p. 92-93.

6- Marshall, John C., and Hales, Loyde W. **Classeroom Test Construction.** Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, Massachusetts. 1971 pp. 96-109.

7ـ عطية، نعيم. **التقييم التربوي الهادف.** الطبعة الأولى. دار الكتاب اللبناني، بيروت، ١٩٧٠، ص ٢٤١.

8- Martuza, Victor R. Applying **Norm-Referenced and Criterion- Referenced Measurements in Education.** Allyn and Bacon, Boston, 1977 p. 231.

9- Ebel, Robert L. **Essentials of Educational Measurement.** Prentice-Hall. Inc.. Englewood Cliffs, New Jersey, 1972, p. 215.

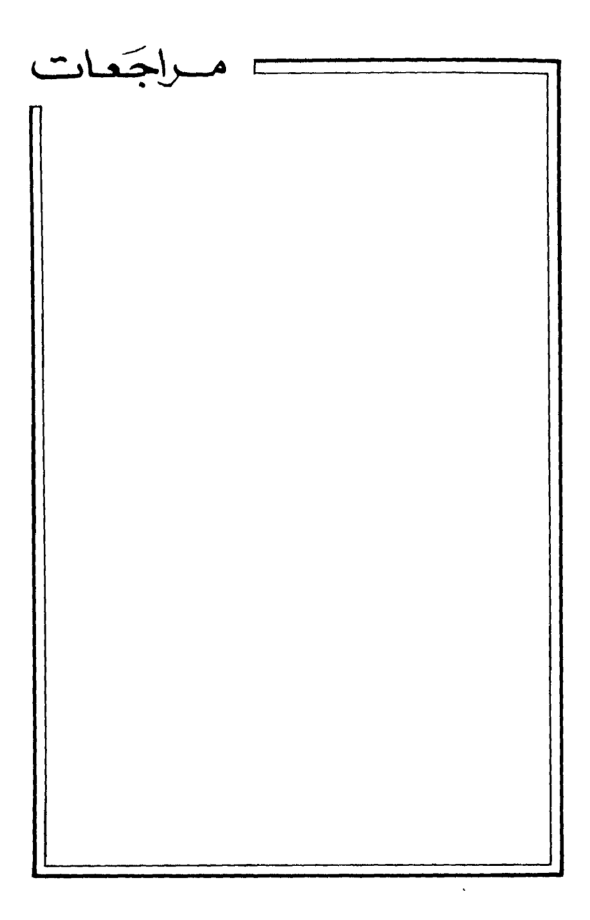
10- Ebel, Robert L. **Ibid.** pp. 206-207.

11- Massialas, Byron G., and Hurst. Joseph B. **Social Studies in a New Era: The Elementary School as a Laboratory.** Longman, New York, 1978 p. 477.

12- Sax, Gilbert. **Principles of Educational and Psychological Measurement and Evaluation.** Second Edition. Wadsworth Publishing Company, Inc.. Belmont. California. 1978 p. 106.

13- Gronlund, Norman E. **Constructing Achievement Tests.** Second Edition. Prentice-Hall. inc.. Englewood Cliffs, New Jersey, 1977, p. 39.

مراجعات



د. عبد السلام الترمانيني . الزواج عند العرب في الجاهلية والاسلام (دراسة مقارنة) . المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ـ سلسلة عالم المعرفة (عدد ٨٠) ، أغسطس ، الكويت ، ١٩٨٤ ، ٣٦٠ صفحة .

مراجعة : جمال صليبي

يعالج الكتاب الذي بين ايدينا موضوعاً من أهم الموضوعات الإجتماعية وهو الزواج، فيقدم بحثاً قانونياً فقهياً مقارناً، في الزواج عند العرب في الجاهلية والإسلام وعند بعض الشعوب الأخرى.

ويقع الكتاب في (٣٦٠) صفحة من القطع الوسط، وهو من سلسلة عالم المعرفة ورقمه (٨٠) وقد صدر لشهر آب سنة ١٩٨٤، لمؤلفه الدكتور عبد السلام الترمانيني أحد اساتذة القانون في كلية الحقوق بجامعة الكويت.

يبين المؤلف في المقدمة موضوع الكتاب، وهو «عرض ظاهرة الزواج عند العرب في الجاهلية، وما طرأ عليها من تعديل في الإسلام» ثم يبين الغاية من تأليف هذا الكتاب وهي تتبع (مسيرة النقلة في نظام الزواج ، من انعقاد عقدته إلى انفصامها) وهو يتخذ لمنهجه في الكتاب (سبيل المقارنة بين العادات والأعراف والتقاليد التي اشتمل عليها نظام الزواج عند العرب في جاهليتهم واسلامهم وبين نظيرها عند الشعوب والديانات الأخرى) ثم يوضح الأثر الكبير للإسلام فيما اضفاه على أهم مسؤولية للإنسان، كي يستطيع انشاء مجتمع متين قادر على أداء ـ أصعب المهام.

ويقسم المؤلف الكتاب إلى ثمانية أقسام، ويتألف كل قسم من فقرات تحمل أرقاماً متسلسلة، قد تطول أو تقصر.

وفي الفقرة الأولى من القسم الأول، يتكلم على الزواج والغاية منه، وفي الفقرة الثانية يعدد أنواع الأنكحة في الجاهلية فيذكر منها عشرة أنواع هي :

١ ـ الاستبضاع
٢ ـ المضامدة
٣ ـ المخادنة
٤ ـ البغاء : وهو نوعان : ابغاء العادي ـ والبغاء الديني أو المقدس.

٥ ـ نكاح الضيزن: أو وراثة النكاح
٦ ـ نكاح الشغار: أو ما يعرف في البلاد العربية حالياً باسم (المقايضة) بالرغم من تحريم الإسلام لهذا النكاح.
٧ ـ نكاح البدل: أو تبادل الزوجات
٨ ـ نكاح المسبيات والمخطوفات
٩ ـ الزنا
١٠ ـ الزواج المؤقت، أو زواج المتعة.

ويتحدث المؤلف في الفقرة الثالثة عن الأسباب التي جعلت الإسلام يحرم هذه الأنكحة الجاهلية، وكان التحريم قد اتبع التدريج واتبع سبيل الإقناع. ثم يفرد فقرة خاصة عن موقف الإسلام من نكاح المتعة، ويذكر لنا الحجج التي حرمت هذا النكاح.

وفي الفقرة الأولى من القسم الثاني يتحدث عن ماهية الزواج وماهية العزوبة وفي الفقرة الثالثة يتحدث عن الخطبة والعقد في الجاهلية والخطبة في الإسلام والفرق بينهما، ثم يذكر قانون حمورابي.

ويجعل الفقرة الثالثة للحديث عن المحرمات من النساء، وبعد أن يعطي لمحة عن التحريم والاباحة السائدة قبل الإسلام، ويذكر تعليل الإباحيين، وخاصة في بناتهم، يجعل هذه المحرمات نوعين حسب النص القرآني منها الدائم ومنها المؤقت، ثم يعرض رأي المذاهب الإسلامية فيها.

ويجعل القسم الثالث في فقرتين يخص الأولى بالصفات المرغوبة في الزوجين وهي صفات خلقية وخلقية، تتغير بتغير الأزمان، ثم يذكر أوصافاً كثيرة عن جمال المرأة، شعراً ونثراً، ويورد وصفاً للمرأة الذئرة المعاندة، ثم يذكر لنا وصية أم ـ لابنتها حين زواجها وفيها تقول:

«أي بنية إن أنت فارقت بيتك الذي خرجت منه، وعشك الذي درجت فيه إلى رجل لم تعرفيه، وقرين لم تألفيه، فكوني له أمة يكن لك عبداً، واحفظي له خصالاً عشراً يكنلك ذخراً: ـ

أما الأولى والثانية: فالخشوع له بالقناعة ـ وحسن السمع والطاعة.

وأما الثالثة والرابعة: فالتفقد لموضع عينه وأنفه، فلا تقع عينه منك على قبيح ولا يشم منك إلّا رائحة طيب.

وأما الخامسة والسادسة: فالتفقد لوقت نومه وطعامه، فإن تواتر الجوع ملهبة وتنغيص النوم مغضبة.

وأما السابعة والثامنة: فالاحتراس بماله، والإرعاء على حشمه وعياله، وملاك الأمر في المال حسن التقدير، وفي العيال حسن التدبير.

وأما التاسعة والعاشرة: فلا تعصين له أمراً، ولا تفشين له سراً، فإنك إن خالفت أمره أوغرت صدره، وإن افشيت سره لم تأمني غدره، ثم إياك والفرح بين يديه إذا كان مهتماً، والكآبة بين يديه إن كان فرحاً».

وفي الفقرة الثانية: يعرض حقوق الزوجين وواجباتهما.

ويتضمن القسم الرابع ثلاث فقرات، يذكر في الأولى السن المناسبة للزواج عند مختلف الأقوام بشكل عام وعند أئمة المسلمين ثم يتحدث عن ولاية التزويج أي عمن يجب أن يكون ولي الفتاة في أمر زواجها.

وفي الفقرة الثانية يتحدث عن الكفاءة، التي تعتبر من أهم الأمور في الزواج لأنها تعني المساواة، وإن الرجل مؤهل وكفء لزواجه من المرأة فيذكر معيار الكفاءة في الإسلام وملخصه قوله تعالى «إنما المؤمنون اخوة» وقول الرسول «إذا أتاكم من ترضون دينه وخلقه فزوجوه، ألا تفعلوا تكن فتنة في الأرض ـ وفساد عريض».

ولكن الناس تقبلوا هذا المبدأ على مضض، وذكر أمثلة وافية، كما أن الناس غيروا في هذا المعيار وقام الفقهاء بإضافة شروط جديدة نتيجة لتطور الحياة الإجتماعية، فمنهم من جعل النسب شرطا لازما في الكفاءة، ومنهم من اشترط المهنة، وآخرون الحسب، أو سعة العيش، والسلامة من العيوب، ثم يروى قضية الشيخ علي يوسف، التي هزت الأوساط الإجتماعية في مصر سنة (١٩٠٤) والتي أثارت سخط شاعر النيل حافظ ابراهيم، فعبّر عن ذلك في قصيدة مطلعها:

حطمت اليراع فلا تعجبي وعفت البيان فلا تعتبي

ويتحدث المؤلف في الفقرة الثالثة عن زواج المصلحة، ومنه الزواج السياسي وزواج أبناء العمومة، ثم يذكر رأي الرسول الكريم، ورأي بعض الصحابة، ورأي علماء الاجتماع والأقوال المأثورة عن هذا الزواج، كما يتحدث عن الزواج الذي يكون لمصلحة الأب أو الولي.

في القسم الخامس وفي الفقرة الأولى منه يتكلم على المهر ويبين رفض الإسلام لهذه التسمية لأنها تنقص من قدر المرأة فهي تعني الثمن إلى استعاضة الإسلام عنها بأربعة مصطلحات هي: «صداق» و «نحلة» و «حباء» و «علاقة».

ويتحدث في الفقرة الثانية عن الجهاز الذي تحتاجه العروس، ويذكر في الفقرة الثالثة الأعراس، والمشهور منها، ويتحدث في الفقرة الرابعة عن الحمل والولادة. وفي الخامسة عن

الختـان والخفض، وجعـل الفقـرة الأخيرة للحـديث عن تسميـة الأولاد، وبـين سبب التسميـة وسبب الاختلاف في الأسماء بين العرب انفسهم، كما بيّن الفرق بين الكنية واللقب.

والقسم السـادس من أهم أقسام الكتـاب، فقد جعله المؤلف عن تعـدد الزوجـات وفيه يبين موقف الأقوام من هذا التعدد، وموقف الجاهليين، ورأى علماء الاجتماع في هذا التعدد.

وفي الفقرة الثانية، يتحدث عن موقف الإسلام عن تعـدد الزوجـات، وعن ـ الأصل في الزواج هل هو واحدة أم اكثر؟.

وفي الفقرة الثالثة يتحدث عن زوجات النبي (ﷺ) وسبب زواجه من كـل واحدة منهن، ثم يذكر الأسباب التي جعلت الرسول (ﷺ) لا يتقيد بتحديد عدد زوجاته.

ومن الـطريف في هذا القسم، أن يتحـدث المؤلف في الفقرة السـابعـة عن الصـراع بـين الكنّه والحماة، ويذكر الأسباب التي تؤدي إليه، والعوامل التي تخفف كثيراً من حدته.

وفي القسم السابع وفي الفقـرة الأولى منه، يبـين الأسباب التي تؤدي إلى انحـلال الزواج عن طريق الطلاق، فيذكر لنا الطلاق في القـوانين والأعـراف القديمـة ثم في الشريعـة اليهوديـة والمسيحية، ثم في الجاهلية، والإسلام.

وفي الفقرة الثانية، يبين موقف الإسلام من الطلاق، والذي هو عند الله أبغض الحلال.

أما القسم الثامن والأخير، فكان تعريفاً ببعض الإعلام والواردة اسماؤهم في الكتاب.

ويلاحظ أن المؤلف قد ذكر من ضمن زوجات الرسول (ﷺ) ريحـانه بنت زيـد بن عمرو النضرية التي لم يتزوجها الرسول ابداً، في حين أغفـل ماريـة القبطيـة التي هي إحدى زوجـاته، وأم ولده ابراهيم الذي اعتقها من الـرق حين ولـدته، فقـد اكتفى بالإشـارة إليها إشـارة عابـرة ووصفها بأنها جارية ولدت ابراهيم، ولم يذكرها في عداد زوجاته وإنما استبدل بها ريحانه.

كما يلاحظ أيضاً أن المؤلف لم يعط موضوع حقوق الزوجين وواجباتهما ما هو جدير بـه من عناية واهتمام فكان حديثه عنها سريعاً ، على الرغم ما لهذا الموضوع من أهمية وخطورة في العصر الحديث.

وكنا نتمنى على المؤلف لو أنه أفـرد في كتابـه قسماً خـاصاً للحـديث عن مشكلة الزواج في الغرب ومشكلة الزواج من الأجنبيات أيضاً.

وعلى الرغم من دقة المؤلف في الإحالة إلى المراجـع والمصادر في حـواشي الكتاب، فـإنه لم يزود كتابه بثبت يسرد فيه مراجعه ومصادره.

ومـا هو طـريف في الكتاب أن يستشهـد فيه مؤلفـه بكثير من أقـوال الشعراء وأن يـذكـر

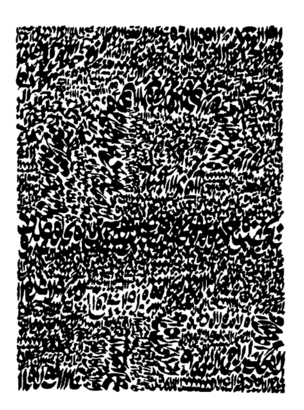
حوادث تتعلق بالزواج من واقع المجتمع العربي المعاصر كحديثه عن زواج الشيخ علي يوسف.

لقد كان الكتاب كالبستان الذي حوى من كل الأنـواع، فهو مـزيج من الأدب ـ والفقـه والتـاريخ والقـانون وعلم الاجتمـاع ويمكن أن يعد من الكتب المـوسوعيـة الرائـدة في موضـوع الزواج إضافه مؤلفه إلى المكتبة العربية فأغناها.



المجلة العربية للعلوم الانسانية

تصدر عن جامعة الكويت ، فصلية محكمة ، تقدم البحوث الأصيلة والدراسات الميدانية والتطبيقية في شتى فروع العلوم الانسانية والاجتماعية باللغتين العربية والانجليزية .



رئيس التحرير

د. عبد الله العتيبي

مديرة التحرير

آمال بدر الغربللي

جميع المراسلات توجه الى رئيس التحرير : ص . ب : ٢٦٥٨٥ الصفاة ـ الكويت

هاتف : ٨٢١٦٣٩ ـ ٨١٥٤٥٣ (الشويخ) ـ تلكس KUNIVER ٢٢٦١٦

محسن عوض . مصر واسرائيل . . خمس سنوات من التطبيع . دار المستقبل العربي ، القاهرة ، ١٩٨٤ .

مراجعة : محمود الورداني

في مارس (آذار) ١٩٧٩ وقعت بين مصر واسرائيل معاهدة «السلام» في واشنطن . وفي مارس من عام ١٩٨٤ ، يكون قد مضى على هذه المعاهدة خمس سنوات كاملة ، جرت خلالها مياه كثيرة . ولاشك أن مرور هذه السنوات يتيح اختبار وتقييم خطوات التطبيع بين الحكومة المصرية والعدو الاسرائيلي على المستويات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية .

والمؤلف ـ محسن عوض ـ باحث متخصص في الشئون الصهيونية ، وهو من بين المثقفين المصريين الذين أرسلت لهم منظمة (كاخ) الصهيونية الارهابية ـ ويرأسها الحاخام مائير كاهان ـ رسائل تهديد بالقتل ، اذا لم يكفوا عن نشاطهم السياسي والفكري ، وهي الرسائل التي اثارت غضباً هائلاً في صفوف المثقفين المصريين في الشهور القليلة الماضية .

والواقع أن هذا الكتاب استطاع ان يحقق إنجازاً فريداً بكل المقاييس ، من زاوية تجميع وترتيب وتنسيق كافة وثائق واجراءات التطبيع ، من خلال اطلاعه على كافة المصادر التي تناولت الفترة موضوع البحث . وينقسم الكتاب الى فصول ثلاثة ، يعالج الأول التطبيع السياسي بين مصر واسرائيل ، والثاني التطبيع الاقتصادي . . جائزة التسوية ، والثالث يناقش التطبيع الثقافي . . وثقافة التطبيع .

يعمد الباحث في بداية الفصل الأول ، إلى تتبع وقائع الاتصالات المصرية الاسرائيلية قبل مبادرة السادات . ويشير إلى ما جاء في كتاب « حياتي » لجولدا مائير رئيسة وزراء العدو السابقة ، حيث زارها في أوائل عام ١٩٧٢ نائب وزير خارجية رومانيا ، وطلب مقابلتها على انفراد ، ليبلغها أنه موفد من رئيس جمهوريته بشأن رسالة من الرئيس السادات ، ويقترح عليها المجيء إلى بوخارست لمناقشة هذا الموضوع . وبالفعل ناقشت مائير مع شاوشيسكو أن السادات مستعد لمقابلة أي شخص اسرائيلي ، وأن اجتماعا من نوع ما يمكن أن يتم .

وثاني هذه الوقائع ما كشف عنه «حسن التهامي» وهو نائب رئيس وزراء، ومن أهم الشخصيات التي برزت وعملت في حقل (السلام) المصري الاسرائيلي ، إذ يشير الى ان السادات أرسل رسالتين شفويتين لكل من مائير وديان ، إبان تردد كيسنجر على مصر ومساعيه لفض الاشتباك عقب حرب اكتوبر ١٩٧٣ ، ثم رد كتابي من مائير وديان يرحبان فيه باقتراح السادات .

أما ثالث هذه الاتصالات ، فهو ما كشف عنه مدير عام وزارة التعليم الاسرائيلية ، الذي ذكر أن جامعة هارفارد دعت إلى لقاء تعارف وعمل لرجال التعليم في أربع دول : مصر واسرائيل وايران وتركيا في ديسمبر ١٩٧٦ ، واستمر نحو ١٢ يوما .

ثم اللقاء الذي تم بعد اكتشاف مخابرات اسرائيل لـ « مؤامرة » ليبية لاغتيال السادات وإبلاغها أمريكا بهذا الامر ، مما استدعى اللقاء بين رئيسي جهازي المخابرات من مصر واسرائيل قبيل يوليو ١٩٧٧ .

ويتابع الباحث بعد ذلك محادثات التهامي ـ ديان في المغرب . وإذا كان التهامي يتحدث عن ثلاثة لقاءات مع ديان في المغرب ، اقترح بعدها على السادات الذهاب إلى القدس ،فهو يتناقض ليس فقط مع الروايات الاسرائيلية ، ولكن مع روايات المسئولين المصريين أنفسهم وفي هذا الصدد يشير الباحث الى مذكرات محمد ابراهيم كامل وزير الخارجية المصري ، الذي استقال عشية توقيع اتفاقيات كامب ديفيد ، وفيها يورد اقتناع التهامي بأن ديان هو « المسيخ الدجال» الذي تنبأت التوراة بظهوره، واطلاعه (اطلاع التهامي) على نبوءة مكتوبة مفادها « أن اليهود يعيشون في الشتات لاكثر من الفي سنة يعودون بعدها الى القدس كي يذبحوا » . والدلالة الهامة هنا ليست في معتقدات التهامي ، بل ان هذه القصة كانت السند المستتر لبعض الاقتراحات التي ترددت في فكر السادات اثناء مؤتمر القمة في كامب ديفيد . هذا فضلاً عن الفضيحة التي قدمها التهامي لوزير الخارجية المصري ، اثناء الاستعداد لمؤتمر وزراء خارجية مصر واسرائيل والولايات المتحدة ، حيث قال له التهامي : « عندما تقابله ـ يقصد ديان ـ اذا لاحظت انه يراوغ في الحديث معك ، فما عليك الا ان تقبض يدك اليمنى وانت تنظر اليه ، ثم ترفعها امام وجهه وانت تصيح .ياتهامي ـ وستجد أنه سيعود الى رشده على الفور ، وبذلك تستطيع التفاهم معه » .

يفرد المؤلف بعد ذلك العديد من صفحات كتابه لمناقشة وثائق اتفاقيات كامب ديفيد ، نصوص معاهدة السلام وملحقاتها ، وثائق إنشاء القوات المتعددة الجنسيات ، تعهدات والتزامات صادرة عن شركاء كامب ديفيد ، واخيراً اتفاقية طابا. ويخلص من المناقشة الى ان هذه الاتفاقيات ترتب ثلاثة مظاهر للخلل الامني لمصر . الاول يرتبط بترتيبات الامن التي يفرضها

الملحق العسكري للاتفاقية ، مما يعني أن حدود مصر التي يمكن الدفاع عنها قد ارتدت الى الغرب بحوالي ١٥٠ كم ، لتصبح على بعد ٥٠ كم من قناة السويس ، كما يفرض نزع سلاح ثلاثة أرباع سيناء تماماً . اما المنطقة التي يفترض امكانية الدفاع عنها لا تتجاوز فرقة مشاة واحدة تتوزع على قرابة ٤٠٠ كم ، فضلا عن تحول المطارات العسكرية في سيناء الى مطارات مدينة مفتوحة للاستخدام التجاري الحر . اما القوات البحرية المصرية فلا سبيل الى تواجدها في المياه الاقليمية لسيناء ، كما انه لا سبيل ايضا لانشاء اية قوات او تجهيزات عسكرية على سواحل سيناء .

وفي نفس الوقت ، فإنه في وسع اسرائيل ان تجند ما تشاء من قواتها على مبعدة ٣ كم من حدودها مع مصر ، كما يصرح لها بترتيبات الانذار المبكر . هذا الى جانب وجود قاعدتين جويتين متاخمتين للحدود مباشرة ، وتفوقها المعروف في حجم طيرانها ومداه . واخيراً ما حددته الاتفاقيات من تزويد اسرائيل بأحدث الاسلحة من الولايات المتحدة .

ويرتبط ثاني مظاهر هذا الخلل بمخاطر الوجود العسكري الامريكي في سيناء ، اذ تلزم مذكرة التفاهم الاسرائيلية الامريكية ـ الولايات المتحدة بمساندة اسرائيل واتخاذ تدابير مختلفة اذا ما اقتنعت ان هناك (مجرد تهديد) بخرق هذا الاتفاق ، وليس فقط وجود هذا الخرق بالفعل . اما ثالث هذه المظاهر فيتعلق بفك الارتباط بين الامن القومي المصري والعربي ، باعتباره المهمة الاساسية للتحالف الامريكي الاسرائيلي .

وينتقل المؤلف لمناقشة مظاهر الانتقاص من السيادة المصرية ، من خلال معالجة تعارض معياري الامن الاسرائيلي والسيادة المصرية ، التي تتجه دوماً عند حدوثها الى تغليب الاول على الثاني . وثاني هذه المظاهر وجود القوات المتعددة الجنسية ، ثم تنازل نظام السادات عن سيادة مصر على مضايق تيران ، وتطبيع العلاقات اثناء الاحتلال الاسرائيلي ، واخيراً فرض نصوص على التشريع المصري .

ولعله من المهم مناقشة المظهر الاخير ، الذي ينعكس بشكل خاص على مجمل النشاط السياسي والفكري والجماهيري . فقد الزمت نصوص المعاهدة ، الحكومة المصرية بالا تسمح بأي نشاط أو حتى رأي أو فكر معاد لاسرائيل يعبر عن نفسه بأي صورة ، ولابد من تأثيمه ومساءلة صاحبه ، حتى اذا ما ابداه خارج البلاد . وقد أدى هذا الى صدور سلسلة من التشريعات التي تقضي بمنع انتقاد معاهدة السلام ، والا التعرض للسجن والغرامة والحرمان من الحقوق السياسية ، والحرمان من شغل وظائف يكون من شأنها التأثير على الرأي العام ، أو اصدار الصحف ، أو تأسيس الاحزاب السياسية . . . الخ .

ويشار هنا الى ان مصر وحدها هي التي بادرت باصدار وتطبيق هذه السلسلة من

التشريعات والقوانين ، بينها لم تتخذ اسرائيل من جانبها أي اجراء تشريعي ينتقص من الحقوق السياسية لمعارضي المعاهدة لديها .

ثم يرصد الباحث مظاهر خمسة للتطبيع السياسي . اولها اجهزة التطبيع وهي التمثيل الدبلوماسي ، حيث افتتحت اسرائيل سفارتها في ١٨/٢/١٩٨٠ قبل الجلاء عن بقية سيناء . كما افتتحت قنصلية لها في الاسكندرية ، وافتتحت مصر قنصلية في ايلات .

ومن بين اجهزة التطبيع يحدد المؤلف اللجان المشتركة التي نشأت في اطار التطبيع . وأولها[٤] اللجنة العليا للتطبيع في كل بلد على حده ، وانبثقت عنها مجموعة من اللجان الفرعية تختص بموضوعات الثقافة والتجارة والسياحة . والمواصلات والنقل البري والطيران والزراعة . أما المظهر الثاني فهو لقاءات القمة التي توقفت بعد اغتيال السادات وعددها احد عشر لقاء ، فضلاً عن زيارتين لرئيس اسرائيل . هذا الى جانب العلاقات البرلمانية والحزبية والعسكرية .

والواقع أن المعاهدة باجراءاتها ولجانها ونتائجها خلقت واقعاً جديداً يتميز بعدة حقائق استراتيجية تشمل تحييد دور مصر في الصراع العربي الاسرائيلي . اولا باستبعاد الخيار العسكري ، أو حتى بامكان استخدام ضغوط سياسية أو اقتصادية ، لأن المعاهدة تفرض عواقب وخيمة ، وهكذا مضت العربدة الاسرائيلية والاعمال البربرية في المنطقة : ضرب المفاعل الذري العراقي بعد المعاهدة ، ضم الجولان دون أن تتمكن مصر من التصويت ضده في الامم المتحدة ، استمرار سياسة الضم والاستيطان إذ ارتفع عدد المستوطنات من ٤٧ عام ١٩٧٧ إلى ١٤٩ مستوطنة عام ١٩٨٢ ، الى جانب غزو لبنان الفاشي واحتلال عاصمته . باختصار ادت المعاهدة إلى حدوث خلل جسيم في ميزان القوة بين اسرائيل وأطراف المواجهة ،نتيجة لتحييد مصر ، لاسيما اذا علمنا ان هذا الميزان جرت صياغته اصلا على اساس تفوق اسرائيل العسكري على اطراف المواجهة مجتمعين .

يعالج المؤلف في الفصل الثاني التطبيع الاقتصادي . فقد جنحت اسرائيل الى فرض التطبيع الاقتصادي من خلال الاطار السياسي كجزء لايتجزأ عن السلام ، سواء في كامب ديفيد أو من بين بنود المعاهدة . وفي هذا الصدد فان مفاوضات تطبيع العلاقات استغرقت نحو ثلاثة أشهر ، تم خلالها التوصل إلى تسع اتفاقيات بمعدل اتفاقية كل عشرة أيام ، استأثر هيكل التطبيع الاقتصادي بسبع اتفاقيات . تختص أربع منها باتفاقيات البنية الاساسية التي تشمل اتفاقيات الطيران والنقل البحري والبري والمواصلات ، ثم الاتفاقيات النوعية التي تشمل اتفاقيات تجارية وسياحية .

وفي تقييمه لنتائج التطبيع الاقتصادي ، يحدد الكاتب ان هذه النتائج تتضمن اساساً

أيديولوجياً وسياسياً يقدم استراتيجية التغلغل الاسرائيلي في مصر . كذلك فإن التطبيع الاقتصادي يعني عزلة مصر عربياً وتوسيع رقعة خلافاتها مع الدول الاشتراكية ، وزيادة اعتمادها على الاقتصاد الغربي . أي زيادة تبعية الاقتصاد المصري للدول الممالئة لاسرائيل .

وخلال فترة التطبيع المحدودة ، التي صاحبها بالرغم من ذلك توترات مختلفة ، أمكن لاسرائيل أن تصبح العميل الاول لصادرات البترول المصري (نحو ربع صادرات مصر من البترول) . أما حركة السياحة مع اسرائيل فقد بلغت نحو ٧٪ من السياحة الاجنبية لمصر ، هذا فضلاً عن المشروعات الزراعية التجريبية المشتركة التي لابد وان تكون مقدمة لمشروعات أكبر، وكذا الانشطة التجارية غير القانونية عبر الحدود مثل تهريب الماس والمخدرات .

ثم يربط الكاتب بين كارثة الانفتاح الاقتصادي ـ التي قاد نظام السادات مصر اليها ـ وبين التطبيع الاقتصادي مع العدو الاسرائيلي . فالتطبيع لم يكن مجرد نتيجة منطقية وطبيعية لسياسة الانفتاح فقط، بل إنه كان أحد خصائصها ومقدماتها. إن سياسة الانفتاح لم تكن تستطيع أن تتعايش مع التوترات العسكرية والسياسية مع اسرائيل، أو مع قوانين المقاطعة العربية والحصار الاقتصادي . . الخ .

ولقد انتهت سياسة الانفتاح الاقتصادي كما هو معروف ، بعد حملة التخريب المنظمة ضد الاقتصاد المصري ، الى مديونية تبلغ ١٨,٥ مليار دولار ، بالاضافة الى ديون عسكرية تتراوح بين ٣ ـ ٤ مليار دولار عام ١٩٨١ . ولقد اسهم التطبيع الاقتصادي في بلوغ هذه النتيجة بشكل مباشر . ان احدى نتائجه مثلاً وقف المعونات العربية التي بلغت بعد حرب أكتوبر حوالي ٣ مليار سنوياً ، وسحب الودائع العربية من البنوك المصرية ، ووقف الاستثمارات العربية في مشروعات حيوية مثل هيئة التصنيع الحربي، الى جانب اضطراب العلاقات مع الدول الاشتراكية .

ويختتم المؤلف كتابه بالفصل الثالث : التطبيع الثقافي وثقافة التطبيع . ومن وجهة النظر الاسرائيلية ، فإن التطبيع الثقافي يمثل الدعامة الرئيسية لبناء السلام في المنطقة، وتضمينه في اتفاقية الاطار جنباً الى جنب مع ترتيبات الامن وفض المقاطعة وفتح الاسواق المصرية امام المنتجات الاسرائيلية .

ثم يورد المؤلف الاتفاقية الثقافية التي وقعت في ١٩٨٠/٥/٨ ، وتقع في ثماني مواد ، تتضمن مختلف اشكال التعاون والتبادل الثقافي والاذاعي والتلفزيوني والرياضي. وفي اطار هذه الاتفاقية تم توقيع عدد من البروتوكولات التنفيذية من اخطرها بروتوكول انشاء المركز الاكاديمي الاسرائيلي بالقاهرة . ولا يعتمد هذا المركز في تمويله على الحكومة ، بل تموله سبعة معاهد للدراسات العليا ، وتديره الجمعية الشرقية الاسرائيلية التابعة للاكاديمية الاسرائيلية

للعلوم والانسانيات . ويثير هذا المركز استفزازاً مستمراً على الاوساط العلمية المصرية لنوعية نشاطه والموضوعات التي يعالجها .

ولايكاد الباحث أن يغفل مظهرا واحدا من مظاهر النشاط والتغلغل الثقافي خلال السنوات الخمس فهو يرصد تبادل الزيارات بين أساتذة الجامعات المصرية والاسرائيلية ، فضلا عن البحوث المشتركة والمؤتمرات العلمية والمنح الدراسية وعقد الدورات الدراسية ،في الخارج ومحاولات عقد صلات بين نقابات المهن التعليمية .

على أن اخطر ما حدث بالفعل هو تغيير المناهج الدراسية ، حيث جرى استبدال موضوعات باخرى في مناهج الصف السادس الابتدائي بالمدارس المصرية وفي الصف الثالث الاعدادي . كما أضيفت موضوعات جديدة (كامب ديفيد - اتفاقية السلام) ، بل وفي الموضوعات جرى التغيير . وعلى سبيل المثال تم حذف « وقد تمكن اليهود الصهاينة بمساندة الدول الاستعمارية من اغتصاب ارض فلسطين منذ عام ١٩٤٨ وشردوا معظم أهلها العرب ، واستولوا على ممتلكاتهم غير ان الفلسطينيين وسائر العرب يعملون على تحرير فلسطين وعودة الشعب الفلسطيني الى وطنه » واصبح نفس الموضوع - بعد الحذف - يتكلم عن اسرائيل ، التي عاصمتها القدس ، دون تناول اي شيء يتعلق بهذه « الفلسطين » .

ويواصل الكاتب ، بنفس الدقة والدأب اللذين يتميز بهما كتابه ، رصد اشكال التغلغل ، الصهيوني في مجال الفكر والادب ، حيث تعددت زيارات الكتاب الصهاينة ، ودعواتهم للكتاب المصريين . كما تم تصدير الكتب والمجلات والصحف الاسرائيلية لمصر ، والاشتراك في معارض الكتاب التي تعقد في مصر ، وان كانت - اسرائيل - قد أخفقت في اجتذاب الناشرين المصريين لحضور معرض الكتاب الدولي في القدس في ١٩٨١ . وفي مجال الموسيقى والغناء، والسينما والتلفزيون ، والفنون التشكيلية ، يرصد الباحث كافة اشكال التغلغل الصهيوني على نحو يستحق التقدير ، للشمول والدقة وتنوع المصادر التي يرجع اليها .

وفي نهاية فصله الاخير ، يعمد المؤلف الى محاولة تقييم محاولات التغلغل بين المثقفين المصريين ، وحجم استجابتهم للنشاط الصهيوني الثقافي . فعلى امتداد السنوات الخمس السابقة لم تستقبل اسرائيل من اعلام الفكر في مصر سوى الدكتور حسين فوزي ، ولم يزد عدد الاساتذة المصريين الذي زاروا اسرائيل عن آحاد. ولم يقبل ناشر مصري واحد الاشتراك في معرض الكتاب بالقدس . والمعرض الوحيد للفنون التشكيلية تم في اطار وزارة الثقافة ، واعتمد على لوحات الفنان الراحل محمود سعيد .

ويحدد الكاتب ثلاثة مواقف يتخذها المثقفون المصريون ازاء التطبيع . فريق رفض زيارة

اسرائيل وهي تحتل الارض العربية وتنكر حقوق الشعب الفلسطيني ، وإن كان لا يأنف من استقبال الكتاب الصهاينة والتحاور معهم . وفريق يرى ان هذا الحوار ضروري لتشجيع معسكر السلام في اسرائيل . والفريق الثالث يتميز بمنهجه المتماسك ومواقفه المبدئية تجاه الصهيونية ورفضه لمنطق التطبيع من أساسه. ويندرج تحت هذا الاتجاه مختلف الاتجاهات العقائدية في مصر بوجه عام . ويجد هذا الرفض تعبيره من خلال المنظمات الحزبية المعارضة في مصر والهيئات النقابية ونوادي اعضاء هيئات التدريس والاتحادات العمالية والجمعيات الثقافية. وقد تمكنت هذه المنظمات من العمل من خلال اللجان الجبهوية مثل لجنة الدفاع عن الثقافة القومية التي تعمل في اطار حزب التجمع ، ونشأت اصلا للدفاع عن الثقافة القومية ضد الغزو الصيهوني الامبريالي. هذا فضلا عن لجنة الدفاع عن الاقتصاد القومي ، ولجنة مناصرة الشعبين اللبناني والفلسطيني) .

وبالطبع ، فان حركة مواجهة الصهيونية في مصر ، عانت من مختلف اشكال الضغوط والممارسات القمعية، حتى وصلت الى ذروتها في احداث سبتمبر ١٩٨١ الشهيرة! حيث جرى الزج بأغلب اعضاء اللجان المشار اليها في السجون .

والواقع اننا امام كتاب ينقص المكتبة العربية بالفعل ، يحفل برصد ادق دقائق العلاقات بين مصر الرسمية واسرائيل الصهيونية ، ويحتوي على الوثائق الرسمية المتعلقة بالنشاطات الصهيونية التي تعمل في اطار التطبيع ، فضلا عن هذا السجل الهائل لمختلف المتعاونين والوكلاء للعدو الاسرائيلي من المصريين ، ولكن ما ينقص الكتاب ، هو القيام بجهد أوسع ، لتناول أشكال المقاومة للتطبيع . فلا يكفي ذكر الهيئات والنقابات واللجان التي واجهت التطبيع بشكل عام ، بل كان واجبا ، طالما أن الكاتب اختار أن يتناول السنوات الخمس من التطبيع بين مصر واسرائيل ، معالجة مواقف هذه القطاعات الرافضة للتطبيع ، وتطور تلك المواقف ، واختيار نماذج من بياناتها واشكال وأساليب مواجهاتها للعدو الاسرائيلي . فلايمكن أن تمر مواقف نقابة المحامين المصرية مثلا ـ التي تحتفل باحراق العلم الصهيوني كل عام في ذكرى توقيع المعاهدة المشئومة ـ دون أن يعمل الكاتب على ابراز هذه المواقف ، إلى جانب مختلف اشكال العمل الجماهيري التي قادتها اللجان التي أشار إليها المؤلف . حتى أنه إذا كان أحد وجهي العملة : التطبيع بين مصر واسرائيل، فإن الوجه الآخر ـ المشرق الفتي ـ هو مقاومة هذا التطبيع ، الأمر الذي كان يستلزم تناولا أوسع ومعالجة عميقة .



صدر العددان: العاشر والحادي عشر

الاشتراك السنوي: لبنان ٥٠٠ ل.ل. / خارج لبنان ٢٠٠ دولاراً اميركياً

العنوان:

بناية أبو حشمة ـــ منطقة الظريف
حي الوتوات ـــ شارع الفارابي
ص.ب : ١٤/٥٩٦٨ بيروت ـــ لبنان

Abu Hishmah Bldg. Farabi Street
Watwat (al-Zarif) P.O.Box: 14/5968
Beirut — Lebanon

السيد يسين . التحليل الاجتماعي للأدب . السويس ١٩٨٤ ، ١٩٨ صفحة .

مراجعة : سامي الرباع
جامعة بيلفلد / ألمانيا

ينطلق السيد يسين في كتابه «التحليل الاجتماعي للأدب» من طموح كبير. فهو يتعامل مع محتوياته على أنها: «تمثل في الواقع مشروعاً متكاملاً، الهدف منه رسم المعالم الأساسية لعلم الاجتماع الأدبي». ص ٦. كما أن هذا الكتاب «يحاول تأصيل ميدان علم الاجتماع الأدبي». ص ١٠.

ومع أهمية هذا الطموح ومشروعيته، فإننا لا ننطلق منه، وإنما نطرح سؤالاً إشكالياً وهو: هل استطاع الكاتب أن يبرهن على وجود علم الاجتماع الأدبي؟

ولنبحث عن الإجابة في الكتاب، فهو لا يدرس علم الاجتماع الأدبي في الإطار العام لعلم الاجتماع، ولا يميزه عن علوم اجتماعية أخرى، وذلك نقص كبير في الجواب.

ويهتم الكاتب بتمييز النقد الأدبي عن علم الاجتماع الأدبي من خلال أفكار ميشيل فوكو ومصطلحاته على أساس أن «النقد الأدبي في سعيه نحو اكتشاف الدلالات في إطار أنساق خاصة به أساساً نحو بحث الصراع في المجتمع، ولكن علم الاجتماع الأدبي بحكم أنه فرع من فروع علم الاجتماع أولاً وبحكم أنه يمكن أن يندرج تحت علم اجتماع المعرفة ثانيا ، فهو في تصوره يمكن أن يغفل من حسابه مقولة الصراع في المجتمع . ص ٧٣ » .

ولم يحدد الكاتب اتجاه هذا النقد، خاصة وأن النقد الأدبي يهتم بالصراع الاجتماعي في الكثير من اتجاهاته.

ويستعرض الكاتب بعض الدراسات والنظريات الأدبية التي تربط بين الأدب والظروف الاجتماعية والسياسية، ومن أبرزها نظرية لوسيان غولدمان عن التشابه والتفاعل بين البناء الروائي وواقع وتطورات الاقتصاد الليبرالي، ونظرية رينيه جيرار عن الرغبة المثلثة في الرواية، رغبة الذات والوسيط والموضوع، وبعض نظريات واتجاهات التحليل النفسي للأدب.

وهـو يريـد من خلال ذلـك إبراز الأفكـار والتصورات الاجتمـاعية في هـذه النـظريـات والاتجاهات واستيعابها بهدف رسم وتأصيل خصائص علم الاجتماع الأدبي.

ولكن هذه النظريات والاتجاهات لا تساعد الكاتب على ذلك، لأنها وضعت خـارج إطار هـذا الهدف، ولأن الكـاتب نفسه لايضعهـا في صميم هدفـه. فهو يعـرضها عـلى هيئـة من مـلاحظات وانـطباعـات غير مشـدودة بعمق إلى محاولتـه في تـأصيـل مـلامـح وخصـائص علم الاجتماع الأدبي.

وهو يتناولها في أربعة فصول هي:

١ ـ دراسة الأعمال الأدبية بين النقد والعلوم الاجتماعية.
٢ ـ التحليل السوسيولوجي للأدب.
٣ ـ النقد الأدبي والفلسفة.
٤ ـ مدرسة النقد الأدبي الجديد في الميزان.

ومن عناوين هذه الفصول يتضح أن علم الاجتماع الأدبي لم يأخذ موقعه المطلوب فيهـا. كما أن الكاتب يركز على أمثلة معينة في هذه الفصول ويترك الكثير من الأمثلة الأخرى.

ففي الفصـل الذي يتنـاول «النقد الأدبي والفلسفـة» مثلاً، يـركـز الكـاتب عـلى نـظريـة «جيرار» عن الرغبة المثلثة في الرواية، وهي نظرية وليست نقداً، وهي ليست كل مـا يمكن قولـه عن علاقة الفلسفة بالنقد التي تمتلك تاريخاً حافلاً بالأفكار والتطورات.

وإذا كانت الإمكانيـة متاحـة للإستفـادة من هذه النـظرية في النقـد الأدبي، فإنها تتجـاوز حدود النقد إلى التعامل مع قضايا ومشكلات نفسية وفلسفية وإنسانية.

وفي الفصـل الخامس: «المشكـلات المنهجيـة في علم الاجتمـاع الأدبي» يـرجـع الكـاتب المحاولات الهادفة إلى بلورة وتحديد منطلقات وخصائص وملامح علم الاجتمـاع الأدبي إلى عام ١٨٠٠ بصـدور كتاب «مـدام دي ستايـل» الـذي يحمـل عنـوان «الأدب وعـلاقتـه بـالأنـظمـة الاجتماعية».

ويستعرض الكاتب الكثير من الأسماء التي مارست دوراً في علم الاجتماع الأدبي، ومنهـا «لوكاتش وغولدمان وبنيكو ولوفيفر وروبير اسكارابيه ولوسيانو جالينو وتومسن.. الخ».

وهو يميز محاولات وجهود «تـين تشيرنفسكي وبليخـانوف ولـوفكاتشي» عـلى انها من أبرز المحاولات في هذا المجال.

ومع أن الاختلاف بين هذه الأسـماء يصل إلى حـد التناقض، إلا أن الضـروري الذي لم يتحقق في هذا الكتاب، هو تمييز المحاولات والجهود المرتبطة بهذه الأسماء عن بعضها، والأسس

المرتكزة عليها في فهم وإقامة علم الاجتماع الأدبي، واخفاقاتها في هذا المجال، وأسباب هذه الإخفاقات، وإمكانية الاستفادة منها في إقامة هذا العلم على أسس وقوانين تستوعب العلاقة بين الأدب والمجتمع بمتغيراتها وتطوراتها. فنحن أمام كتاب يحدد هدفاً معيناً له دون الوصول إليه. فنحن لا نريد معلومات فقط، وإنما نريد وضع هذه المعلومات في إطار الهدف، خاصة وأن الأسماء المستعرضة بسرعة في الكتاب ذات انتماءات قومية وايديولوجية وفكرية مختلفة عن بعضها، متناقضة مع بعضها في التعامل مع العلاقة بين الأدب والمجتمع. وفي الوقت الذي يؤكد فيه الكاتب: «أن علم الاجتماع الأدبي لم يتح له قدر كبير من التقاليد الراسخة» ص ٧٧، فإنه في مكان آخر من الكتاب يؤكد أن عقبة التقاليد قد بدأ بالتغلب عليها ص ٧٩.

والتقاليد الراسخة للعلم تستند إلى وجود أهداف ومبادىء مشتركة تجمع المختصين به، ولكن الكاتب لا يدلنا عليها، ولا يؤكد وجود محاولات لتحقيقها.

ويعزز ذلك قول الكاتب نفسه بأن الدراسات المتوفرة «لا نستطيع أن نعثر فيها بسهولة على عرض متماسك لعلم الاجتماع الأدبي، يجب على كل التساؤلات والمشكلات، وحتى يضعها الموضع الصحيح» ص ٧٨.

وفي محاولته إرساء أسس جوهرية لهذا العلم يميل السيد يسين إلى الأسس التي اقترحها العالم الفرنسي البير ميمي وهي:

١ ـ ينبغي النظر للوقائع الأدبية بحسبانها وقائع اجتماعية.
٢ ـ لا ينبغي رد الوقائع الأدبية لشيء غير ذاتها.
٣ ـ الواقعة الأدبية واقعة قيمية.
٤ ـ الواقعة الأدبية ليست محض واقعة معرفية.
٥ ـ الواقعة الأدبية أداة عمل

وهو لا يوضح سبب اعتماده هذه الأسس والصيغ دون غيرها، وأهميتها بالمقارنة مع جهود ومحاولات أخرى. وإضافة إلى ذلك فإن الكتاب لا يحدد أهمية علم الاجتماع الأدبي للأدب بشكل عام، والأدب العربي بشكل خاص. وهو لا يدرس الأفكار والتصورات المنجزة عن هذا العلم، ومشكلاته النظرية والمنهجية. كما أنه لا يعرفنا على المصطلحات الخاصة به واختلافها عن المصطلحات السائدة في النقد الأدبي والعلوم الاجتماعية الأخرى.

وهو يرى أيضاً أن «القضية التي يدور حولها البحث لم تحظ حتى الآن بما تستحقه من اهتمام نظري ومنهجي. فما زالت الكتب الأساسية التي ينبغي عليها أن تؤصل الميدان بصورة شاملة لم تظهر بعد» ص ٩.



تصدر عن جامعة الكويت
نصف سنوية محكمة تعنى بالبحوث والدراسات
الإسلامية

رئيس التحرير : الدكتور عجيل جاسم النشمي

تشتمل على :

- بحوث في مختلف العلوم الإسلامية .
- دراسات قضايا إسلامية معاصرة .
- مراجعات كتب شرعية معاصرة .
- فتاوى شرعية .
- تقارير وتعليقات على قضايا علمية .

الاشتراكات :-

للأفراد ٢ ديناران داخل الكويت ، ٧ دولارات أمريكية خارج الكويت .

للمؤسسات والشركات ١٠ دنانير داخل الكويت .
٣٥ دولارًا امريكيا خارج الكويت

• جميع المراسلات توجه باسم رئيس التحرير

ص . ب : ١٧٤٣٣ الخالدية
الكويت - كيفان - ت : ٨٤٧٢٦٩

د. محمد السيد سليم ، التحليل السياسي الناصري : دراسة في العقائد والسياسة الخارجية ، مركز دراسات الوحدة العربية / بيروت (١٩٨٣) ، ٣٩٥ صفحة .

مراجعة : جمال علي زهران
المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية ـ القاهرة

من اطار اهتمام عدد من الباحثين العرب بتحليل عقائد ومدركات بعض القادة السياسيين العرب وباستخدام مناهج مختلفة تقع هذه الدراسة والتي وردت من ٣٩٥ صفحة. وهو الكتاب رقم ٣ من سلسلة أطروحات الدكتوراة التي ينشرها مركز دراسات الوحدة العربية ببيروت. والكتاب ترجمة منقحة لرسالة الدكتوراة التي تقدم بها المؤلف لنيل درجة الدكتوراة في العلوم السياسية من جامعة كارلتون بكندا عام ١٩٧٩.

وتهدف الدراسة إلى تأصيل التحليل الناصري للسياسة الخارجية باستعمال أدوات علمية من تصور الأسس الرئيسية لمفاهيم جمال عبد الناصر للعالم السياسي وذلك من زاوية النسق العقيدي الناصري، ثم دراسة السياسة الخارجية الناصرية انطلاقاً من هذا التحليل بهدف تبيين دور القائد السياسي في السياسة الخارجية بصفة عامة. وينقسم الكتاب إلى ثلاثة أقسام. يتناول القسم الأول منها الإطار النظري للدراسة ومنهج التحليل وطبيعة البيانات محل التحليل. أما الثاني فيتضمن تحليلاً كيفياً وكمياً للنسق العقيدي الناصري. بينما يتناول القسم الثالث تحليل السياسية الخارجية الناصرية.

وبالنسبة للقسم الأول: فإنه يقع من ٥٦ صفحة، ويشمل مقدمة وثلاثة فصول. وتشير المقدمة إلى تطور دراسة العقائد والقيم والصور وإدراك الفرد للواقع من خلالها وهو ما يعبّر عنه بالبيئة النفسية، والبيئة الواقعية، وعلاقة ذلك باتخاذ القرار السياسي الخارجي. ويتناول الفصل الأول «الأنساق العقيدية والسياسة الخارجية». ويخلص إلى أن النسق العقيدي لصانع القرار يلعب دوراً أساسياً في عملية صنع القرار في السياسة الخارجية. أما الفصل الثاني فيتناول «الإطار التحليلي للنسق العقيدي». . واستعراض عدد من المناهج البديلة أو المطروحة كمنهج الذكاء الاصطناعي، ومنهج الخريطة المعرفية، ومنهج الأسلوب السياسي، ومنهج الأيديولوية، ومنهج تحليل حقول الدلالة. ثم أشار إلى المنهج المقترح لدراسة النسق العقيدي لجمال عبد الناصر وهو: «النهج الإجرائي» «The operational code». ومن رواده / نساتان لايتس،

والكسندر جورج. وهذا النهج هو أساساً نسق عقيدي يتعلق بالحياة السياسية. أي مجموعة من الأسئلة العقيدية السياسية الأساسية التي يفترض أنها تحدد شكل الحسابات السياسية للقائد السياسي. ويتكون هذا النهج من قسمين هما: عقائد فلسفية، وعقائد أدائية، ثم تناول خصائص النهج الإجرائي من ثراء وتمايز، ومركزية، والتغير والاستقرار. ثم تناول تحليل العلاقة بين النهج الاجرائي والسياسة الخارجية مشيراً إلى أن هناك مسلكين لتحليها هما: مسلك التوافق، ومسلك العلاقات النمطية. ولطبيعة الدراسة فإن الكاتب طبق مسلك التوافق ـ بين العقائد الناصرية وبين ثلاثة قرارات أساسية لعبد الناصر. وفي الفصل الثالث أشار إلى أدوات التحليل. حيث أن الباحث اعتمد على الوثائق المعلقة كالخطب والمؤتمرات الصحفية والمقابلات، والوثائق السرية كمحاضر محادثات الوحدة أو مناقشات مجلس الوزراء. وقد بلغت جملتها ١١١٧ وثيقة، ثم تحليل مضمونها كمياً. وكانت وحدة التسجيل هي الفقرة وتم تحليل ٣٨٣٨ فقرة وهي تمثل نسبة ٢, ٢٦٪ من مجموع الفقرات التي تتضمنها الوثائق. وقد استخدم أسلوب تحليل المضمون لمحاولة اكتشاف العقائد الفلسفية والأدائية. ثم أشار إلى محاولته بتوضيح ثبات وصدق القياس باستخدام عدد من ا لاختبارات.

أما القسم الثاني: فقد تناول تحليل النسق العقيدي الناصري. ويقع في ٢٢٠ صفحة. ويتضمن مقدمة أشار فيها إلى نشأة عبد الناصر ودوره في الثورة، وأربعة فصول تضمنت تحليلاً للخصائص الموضوعية والهيكلية للنسق العقيدي لجمال عبد الناصر وقدم نموذجاً للنهج الإجرائي الناصري. وقسم تحليل الخصائص الموضوعية للنسق العقيدي الناصري إلى ثلاث فترات تاريخية: الأولى من يوليو ١٩٥٢ ـ ديسمبر ١٩٥٦، والثانية: يناير ١٩٥٧ ـ يونيو ١٩٦٧، والثالثة: بعد يونيه ١٩٦٧ حتى وفاته من سبتمبر ١٩٧٠. وذلك استناداً إلى معيار الأزمة كما حدثتا من ٥٦، ١٩٦٧ لما لهما من تأثير على حجم زعامته السياسية، وعلى فكره السياسي.

وبالنسبة للفترة الأولى التي أسماها (السنوات التكوينية (٥٣ ـ ١٩٥٦) فقد حلل النسق العقيدي الناصري على مستوى العقائد الفلسفية والأدائية. وفقاً لعدد من المؤشرات. . وخلص إلى: أن صورة النسق العقيدي من خلال تحليل تلك الفترة تظهر باعتبارها مزيجاً من العقائد القومية، والأفكار الليبرالية الإصلاحية، مصحوبة بمثالية، وعقيدة تفاؤلية. فقد فهم عبد الناصر العالم السياسي والإجتماعي من المنظور الليبرالي، ذلك أنه رأى المجتمع كطبقة متوسطة عريضة ذات مصالح متجانسة، وهذه المصالح بدورها تتناقض مع مصالح الأعداء الخارجيين. والتزم عبد الناصر بقضية تنظيم المجتمع وتغييره بشكل تدريجي منظم. وعلى مستوى العلاقات القومية ـ الدولية سعى إلى تهدئة الصراع الإقليمي الرئيسي (الصراع العربي/ الإسرائيلي) كذلك لم يكن لدى أي أوهام بصدد اقتداره السياسي كقائد سياسي. وكان التزامه بمجموعة من

الأهداف القومية القصوى متوازناً مع اعتقاده الجازم بضرورة المرونة والتـزام الرشـادة السياسيـة في المنهج السياسي وتحقيق الأهداف بشكل تدريجي وتجنب استعمال القوة العسكريـة. كذلـك كان مستعداً لتحمل بعض المخاطر السياسية بشرط أن تكون محسوبة مقدماً.

والفترة الثـانيـة التي أسماهـا « التحول الثـوري ٥٧ ـ ١٩٦٧ » . فقد حلل فيهـا النسق العقيدي الناصري على المستـوى الأدائي والفلسفي وطبقا للمؤشـرات التي حلل على أسـاسها الفترة الأولى «التكوينية». وخلاصـة التحليل أن: النسق العقيدي الناصـري خلال هـذه الفترة قد أصبح أكثر ثراءً من مضمونه، كما أنه شهد تحولاً راديكالياً من توجهه الإجتماعي والسياسي، فعلى حين يعتقد أن دور القائد السياسي في التطور السياسي والتاريخي هو دور محـدود. . بيد أنـه يستطيع أن يلعب دوراً نشيطاً في التأثير في التطورات الجارية في مجتمعه. كذلك فقد تصور عبد النـاصر نـظامـاً ثـلاثيـاً متكـامـلاً من الأعـداء السيـاسيـين تلعب فيـه اسـرائيـل دور العميـل الاستعماري. ولذلك فقد رفض اتباع أي سياسات تنطوي على مخاطرة سياسية في التعامـل مع أعدائه وبالذات اسرائيل. حيث أن الصـراع العربي الإسـرائيلي بـالنسبة لـه هو صـراع تاريخي سيتحدد المنتصر فيه في ميدان البناء الاقتصادي وليس في ميدان القـوة العسكريـة كذلـك تصور عبد الناصر دور مصر العالمي هو دور الاستقلال النشيط وعدم الانحياز، وصنع السلام، ودورها الرئيسي عربياً هو دور المحرر، والدافع عَن الأمن العربي، والمحقق للتكامل الإقليمي العربي.

أما الفترة الثالثة والتي أسماها «سنوات النكسة ١٩٦٧ ـ ١٩٧٠ . فقد تميزت بقلة التعبـير عن عقـائد النهـج الإجرائي»، واستقـرار معظمهـا ولذلـك فإنـه دمج عقـائد كـل من الجزئـين الفلسفي والأدائي في النسق العقيـدي النـاصـري. فقـد قسم العقـائـد الفلسفيـة إلى نقـطتـين رئيسيتين: **الأولى** تتعلق بالعقـائد الفلسفيـة العامـة، **والثانية** تتعلق بالعقيـدة الفلسفية للعـدو السياسي. فبالنسبة للأولى: فـإنها اتسمت بقدر كبـير من الثبات خـلال فترة النكسـة بعد يـونيه ١٩٦٧ . وبرغم الهزيمة فهو لم يتخل عن مفاهيمه لدور مصـر الاستقلالي التحـرري ، واستمر في تفاؤله المطلق حول تحقيق أهدافه السياسية في المدى الطويـل، ولكن تفاؤلـه هذا أصبـح غير مطلق بل ومشروطاً. وتغير تصوره لـدور القائـد السياسي حيث رأى مهمتـه الأساسيـة الوسيط الإجتماعي والموازنة والتوفيق بين كل التوجهات السيـاسية بنسبـة ٨٠٪ مقابـل ٢٦٪ من الفترة الأولى، ٢٪ من الفترة الثانية من مجموع إشاراته لدور القائـد السياسي. أمـا فيمايتعلق بـالنقطة الثانية المتعلقة بالعدو السياسي. . فظهرت اسرائيل باعتبارها العدو الرئيسي والمباشر بنسبة ٧٠٪ مقابل ٣٣٪ في الفترة السابقة على يـونيه ١٩٦٧ . وكـان نادراً مـا نظر عبـد الناصر إلى أي نـظام عربي كنظام معاد، على عكس ما كان في الفترتين السابقتين. ومحصلة هذا التغيـير نظرة جـديدة للصراع العربي الإسرائيلي كعلاقة ثنائية طرفاها الأساسيـان هما مصر وبقيـة العرب من نـاحية، وإسرائيل والولايات المتحدة من جانب آخر. أما **العقائد الأدائية**: فقد لوحظ ثبات الإطار العام

باستثناء بروز الهدف الرئيسي لمصر وهو استعادة الأرض المحتلة وتسوية المشكلة الفلسطينية. ولذلك فقد أعطى للقوة العسكرية دوراً أكبر في حل مشكلة إزالة آثار العدوان الإسرائيلي على اعتبار أن اسرائيل لن ترضخ للضغوط الدبلوماسية ومن ثم لا بدّ من حدوث مواجهة عسكرية معها.

ثم قدم الباحث تقويماً للنسق العقيدي الناصري بشكل متكامل وأشار إلى أن تحليله قد أتفق مع تحليلات كثيرة سابقة إلّا أنه سجل اختلافه مع بعض التحليلات خاصة ما يشير منها إلى أن عبد الناصر كان يهدف إلى تدمير اسرائيل (كدراسة والترلاكير ١٩٥٦، ودراسة لعليم راجا ١٩٥٩، ودراسة ثالثة لها ركابي ١٩٧٢) وحلل سليم هذه الدراسات وأثبت عدم مصداقيتها استناداً إلى الوثائق الناصرية.

والواقع أن هذا التحليل قد ركز عند عرض نتائجه على التطور الفكري للرئيس جمال عبد الناصر خلال المراحل والفترات التي حددها الباحث وذلك من خلال أبعاد أساسيه. والواقع أن الملاحظة الموضوعية إزاء هذا التحليل تدور حول تقسيم الباحث لفترة عبد الناصر إلى ثلاث فترات فقط استناداً إلى معيار «الأزمة» كما حدثتا من ١٩٥٦، ١٩٦٧ على أساس أنهما تشكلان منعطفين حماسيين في حياة عبد الناصر السياسية سواء من حيث حجم زعامته السياسية، أو من حيث فكره السياسي. بل يعتقد الباحث أن ميزة هذا التقسيم أنه يساعد على فهم عناصر الاستمرارية والتغير في النسق العقيدي الناصري وتحليل أثر الأزمات الدولية على النسق العقيدي للقائد السياسي. ومن جانبنا فإنه كان من الأجدى لفهم أكثر دقة لعناصر الاستمرارية والتغير التي أشار إليها ضرورة تقسيم الدراسة إلى مراحل أربع بإدخال أزمة الانفصال في ١٩٦١ بين مصر وسوريا بما كان لها من تأثير كبير على مدركات عبد الناصر إزاء دور مصر العربي ونظرته للأعداء السياسيين. بعبارة أخرى فإن تقسيم الفترة الثانية (١٩٥٧ ـ ١٩٦٧) إلى فترتين يمثل ضرورة هامة استناداً لتعرضها لأزمة حادة كان لها تأثير كبير على مدركات عبد الناصر وهو ما تضمنته جداول تحليل عقائد عبد الناصر خلال تلك الفترة، وهي أزمة الإنفصال، واستناداً أيضاً إلى طولها بالمقارنة بالفترة السابقة عليها (٥٢ ـ ١٩٥٦)، وبالفترة التالية لها (٦٧ ـ ١٩٧٠).

ثم تناول في الفصل السابع التحليل الهيكلي للنسق العقيدي الناصري ـ من ثلاث زوايا هي التمايز البنائي، والترابط الهيكلي، ووظائف النسق العقيدي. ويلاحظ على هذا الجزء رغم أهميته وأبعاد تحليله إلّا أنه لا يتسم بالوضوح والترابط. وكان من الأجدى أن يشار إلى تعريف المفاهيم من صدر هذا الفصل ثم الإشارة إلى نتائج تحليل النسق العقيدي من إطار الزوايا

الثلاث التي أشار الباحث لها بما يزيد من وضوح هذا الجزء الهام والذي يعتبر إضافة جادة وتحليلية لجهد الباحث في الفصول السابقة.

كذلك استخدم الباحث لفظاً (ص ٢٧٨) غير موفق - من وجهة نظرنا - وهو «سمسار» اجتماعي اقتصادي بين القوى الإجتماعية إشارة إلى دور عبد الناصر كقائد سياسي. وكان الأوفق استخدام مصطلح «وسيط» بدلاً من «سمسار».، وهو المصطلح الذي سبق وأن استخدمه في صفحات سابقة.

أما القسم الثالث: فقد تناوله الباحث تحت عنوان «قرارات السياسة الخارجية في الفترة الناصرية» - وفي ٥٠ صفحة فقط. حيث تناول بالتحليل ثلاثة قرارات: الأول قرار تأميم الشركة العالمية لقناة السويس يوليو ١٩٥٦، والثاني قرار عدم استعمال القوة العسكرية لإخماد الانفصال السوري في سبتمبر ١٩٦١، والثالث قرارات أزمة مايو / يونيه ١٩٦٧. - وهذه القرارات هي قرارات أزمة - طبقاً لتوضيح الباحث - وهي تمثل نماذج أساسية لسياسة عبد الناصر العربية، والعربية الإسرائيلية، والعالمية. ومن ثم تمثل المسار العام للسياسة الخارجية لعبد الناصر.

ثم أوضح في الفصل الثامن (هيكل وعملية اتخاذ قرارات السياسة الخارجية في الفترة الناصرية) وقد تناولها في سبع نقاط هي (المركزية، وحدة السلطة، وهيكل اتخاذ القرار، ودور مؤسسات الدولة، عبد الناصر والمؤسسة العسكرية، ونظام الاتصال داخل جهاز اتخاذ القرار، وعبد الناصر: صانع قرارالسياسةالخارجية، وعملية اتخاذ قرار السياسة الخارجية). وهذا الجزء يشكل مدخلاً هاماً لفهم قرارات السياسة الخارجية، ولا يمكن تناول أو تحليل القرارات دون توضيح هيكل اتخاذ القرارات. ولكن يلاحظ على هذا الجزء تركيزه الشديد جداً وكان يحتاج إلى مزيد من التناول. ومن بداية هذا الفصل استخدم بعض الألفاظ غير المحايدة علمياً مثال ذلك: «هيكل اتخاذ القرار السلطوي المحدود عادة ما ينتج قرارات سريعة وأكثر «جرأة». فحكم التفضيل السابق على كمية « جرأة » عادة لا يعكس حيادا علمياً . . وكان الأوفق أن يقال قرارات سريعة ومغامرة لأن القرار السريع يشير إلى أنه غير مدروس ويتسم بالمغامرة والمخاطرة ويعبر بقدر كبير عن مدركات الشخص (صانع القرار). بينما كلمة جريئة قد تشير في المعنى العام أنها شيء طيب أو حسن.

كذلك يلاحظ أن الباحث كان يشير - عند تأكيده على استنتاج معين إلى نص حديث الرئيس عبد الناصر، وفي بعض الأحيان كان يشير إلى المعنى دون النص ومثال ذلك (ما ورد في ص ٣١٤). وغير ذلك كثير. ولكن عدم الاشارة إلى النص قد تعكس عدم حياد الباحث رغم

أنها قد تأتي لعدم توافر النص الوثائقي أو لأنها معلومات مسموعة ، أو أنها معلومات معايشة عن طريق الباحث، وفي جميع الأحوال فإن الحكم دون الإشارة إلى النص يصبح ضعيفاً إلى حد ما، والأرجح ألا يشار إلى المعنى دون النص تجنباً للتضليل غير المتعمد. ومن ناحية أخرى فإن الباحث عادة ما كان يشير إلى المصادر المنقول عنها بعض المعلومات ولكن في بعض الأحيان الأخرى لم يشر إلى ذلك، ومثال ذلك (ص ٣١١) حيث لم يشر إلى مصادر معلوماته حول بعض الوقائع المتعلقة بعبد الناصر والمؤسسة العسكرية، وأيضاً ما ورد في ص ٣١٩ عند تحليل قرار تأميم القناة.

ثم تناول الباحث تحليل القرار الأول في الفصل التاسع وهو قرار تأميم القناة، وخلص إلى أنه كان وارداً في تفكير عبد الناصر قبل اعلانه بفترة طويلة، وإن تحدي بريطانيا والولايات المتحدة لمشروعية نظام عبد الناصر في يوليو كان هو الحافز الذي دفعه إلى اتخاذ القرار. كذلك بدا القرار متوافقاً مع الحافز ومع العقائد الأساسية لعبد الناصر، وأن المعلومات التي أتيحت له عن الأطراف الأخرى جاءت متسعة إلى حد كبير في عقيدته حول امكانية قبول مخاطرة محدودة.

ثم تناول تحليل القرار الثاني في الفصل العاشر وهو قرار عدم استعمال القوة العسكرية لإخماد الانفصال السوري في سبتمبر ١٩٦١، وخلص إلى أن الانقلاب الانفصالي بما يصاحبه من تضارب في المعلومات أو اضطراب نفسي قد خلق موقفاً جعل من العقائد السياسية الأداة الوحيدة لاتخاذ القرار. وأنه خلال أزمة العشرين ساعة تصرف عبد الناصر بشكل يتوافق مع عقائده السياسية كما حددها النهج الإجرائي وبالذات عقائده المتعلقة بالتعامل مع العدو ويمنهج تحقيق الوحدة العربية المبني على الاجماع والاختيار، وتفادي استعمال القوة العسكرية في العلاقات العربية.

أما قرارات الأزمة العربية الإسرائيلية عام ١٩٦٧ ـ والتي تناولها في الفصل الحادي عشر. فقد خلص تحليله إلى أنه بينما قرارات التعبئة وسحب قوات الطوارىء والامتناع عن شن الضربة الأولى متسقة مع العقائد السياسية الناصرية ـ إلّا أن قرار حصار الخليج لم يكن متسقاً تماماً مع تلك العقائد، فالضغوط الآتية من النظام العربي أجبرته على التخلي عن منهجه الحذر، وقد ساعد على ذلك المعلومات الخاطئة التي تلقاها عن قدرة القوات المسلحة بالإضافة إلى سوء التقدير الكامن في عقائده عن استعداد اسرائيل لتحمل المخاطرة السياسية.

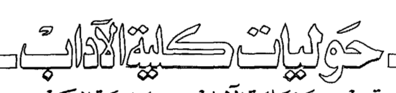
وخلاصة التحليل لبعض قرارات السياسة الخارجية لعبد الناصر يوضح أن الحسابات السياسية التي بنيت على تلك القرارات متوافقة إلى حد كبير مع مضمون الحسابات السياسية الكامنة في العقائد السياسية لعبد الناصر، وهذه النتيجة تشير بدورها إلى نتيجة مهمة تتعلق بدور القائد السياسي (مقاساً بدور نسقه العقيدي) في السياسة الخارجية. فمن المؤكد أن هذا الدور اكثر تعقيداً من التبسيط الثنائي الذي يميز المناظرة التاريخية حول دور القائد السياسي.

ويطرح الباحث القضية بأن السؤال الحقيقي ليس ما إذا كان القائد السياسي يلعب دوراً في صنع السياسة الخارجية ولكن ما هي الظروف التي يصبح هذا الدور في ظلها دوراً أساسياً في صنع السياسة الخارجية؟ وتؤكد هذه الدراسة أن السياسة الخارجية بصفة عامة هي أحد المجالات التي تعظم من دور القائد السياسي. كما أن ظروف الأزمة الدولية من شأنها أن تزيد من تعظيم هذا الدور.

ثم أشار الكاتب إلى نتائج دراسته ملخصاً إياها في ست نتائج رئيسية.

وعموماً فإنه يمكن تسجيل ملاحظتين شكليتين هما: **الأولى**: عدم التوازن الشكلي في الدراسة حيث يلاحظ ضعف حجم تحليل القرارات والإفراط الكبير في معالجة وتحليل النسق العقيدي الناصري رغم أن الدراسة تقوم على الربط بينهما. وكأن الأمر يستلزم مزيداً من معالجة القرارات. في نفس الوقت كان يلاحظ عدم التوازن الشكلي في التحليل خاصة تحليل قرارات الدراسة فكان يركز على نقاط معينة عند تحليل أحد القرارات ويفضل بعضاً منها في تحليل قرار آخر. حتى العناوين الفرعية لم يكن يلتزم بها عند تحليله لهذه القرارات مما يتطلب ضرورة وحدة سياق التحليل حتى على المستوى الشكلي. والملاحظة الثانية تتعلق بتصنيف المراجع. فعلى حين يلاحظ إشارته إلى الأعمال الكاملة والكتب والمقالات والمحادثات والمذكرات والإجتماعات «لعبد الناصر». إلاّ أن يشير ثانية في عنوان آخر إلى «الأحاديث الصحفية والخطب» وكأنه يشير بذلك إلى تمييز هذه الأحاديث أو عدم وجودها ضمن الأعمال الكاملة لعبد الناصر. وهو ما لم يوضحه عند تعرضه لأدوات التحليل في القسم الأول تحت عنوان الإطار النظري للدراسة وكان الأجدى عدم ذكر ذلك الشمول الكاملة لمثل هذه الأحاديث.

والواقع فإن هذه الدراسة قد سدت فراغاً كبيراً في المكتبة العربية لما تشمله من دراسة نقدية لكافة الإتجاهات المنهاجية في تحليل العقائد والإدراكات السياسية وأيضاً لما قدمته من دراسة وتحليل كاملين للنسق العقيدي لعبد الناصر بشكل علمي متكامل وبما لا يدع مجالاً للشك لأي إنحيازات من جانب الباحث للفكر الناصري. وأيضاً فإن أهمية الدراسة تتضح لمن يستعرض صفحاتها من الوهلة الأولى بشمولها لأغلب المراجع المتعلقة بالموضوع ـ إن لم يكن جميعها ـ مما يؤكد أن الباحث قد ألم بالموضوع إلماماً كافياً. والدراسة على هذا النحو تعتبر دليلا منهاجيا للباحثين في هذا المجال وإضافة ثرية للمدرسة السياسية العربية.



تصدر عن كلية الآداب - جامعة الكويت

رئيسة هيئة التحرير

د. نجاة عبد القادر الجاسم

دورية علمية محكمة، تتضمن مجموعة من الرسائل التى تعالج بأصالة موضوعات وقضايا، ومشكلات علمية فى مجالات الادب والفلسفة والتاريخ والجغرافيا والاجتماع وعلم النفس.

- تقبل الابحاث باللغتين العربية والانجليزية شرط أن لا يقل حجم البحث عن (٤٠) صفحة مطبوعة من ثلاث نسخ.
- لا يقتصر النشر فى الحوليات على اعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب فقط بل لغيرهم من المعاهد والجامعات الاخرى.
- يرفق بكل بحث ملخصا له باللغة العربية وآخر بالانجليزية لا يتجاوز ٢٠٠ كلمة.
- يمنح المؤلف (٥٠) نسخة مجانا.

الإشتراكات:

داخل الكويت	خارج الكويت
للأفراد: ٣ د.ك - للاساتذة والطلاب: ١ د.ك	١٥ دولاراً أمريكيا - ١٠ دولاراً امريكيا
للمؤسسات: ١٠ د.ك	٤٠ دولاراً أمريكيا.

ثمن الرسالة: للأفراد: ٤٠٠ فلس — للأساتذة والطلاب: ٢٠٠ فلس

ثمن المجلد السنوى: للأفراد: ٣ د.ك — للاساتذة والطلاب: ١,٥٠٠ د.ك

توجه المراسلات الى:

رئيسة هيئة تحرير حوليات كلية الآداب

ص.ب ١٧٣٧٠ الخالدية - الكويت.

مؤسسة الكويت للتقدم العلمي . كلية العلوم الادارية . ندوة التطوير الاداري ، في الكويت ٢١ـ٢٢/١١/١٩٨٢ . مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، الكويت ، ١٩٨٣ ـ ، ٢٧٦ صفحة .

مراجعة : عبد المعطي محمد عساف

قسم الادارة العامة / جامعة الكويت

مقدمـــة :

لقد أولت دولة الكويت كغيرها من البلاد العربية إهتماماً متصاعداً بأهمية الإدارة ودورها في عملية التنمية وبالقدر الذي أصبح يخلق إهتماماً موازياً بضرورة التطوير الإداري من أجل رفع قدرات الإدارة ومهارات الإداريين وتأهيلهم للقيام بدورهم التنموي بفعالية .

وقد أدركت مؤسسة التقدم العلمي هذه الأهمية، وقامت بالتنسيق مع كلية العلوم الإدارية بعقد هذه الندوة حول موضوع التطوير الإداري ، وقد شارك فيها مجموعة من المسؤولين والباحثين في حقل الإدارة، وقد تم في نهاية الندوة إصدار مجموعة من التوصيات . ويأتي هذا المجلد ليمثل تجميعاً لمختلف البحوث التي تم تقديمها ولمختلف التوصيات التي تم الاتفاق عليها .

ويتكون هذا المجلد من حوالي (٢٧٦) صفحة من الحجم العادي، وجاء شاملاً بعض الكلمات الافتتاحية للندوة، وتحديداً بأسماء البحاث والمشاركين فيها، إضافة إلى عدد من الموضوعات والأبحاث والتوصيات التي نستعرضها فيما يلي:

التضخم التوظيفي والاداء الإداري في قطاعات الأعمال المختلفة في الكويت :

اعداد: علي الموسى مدير عام شركة الجوهرة للاستثمار من ص ٣١ ـ ص ٤١ .

يربط الكاتب بين ظاهرة التضخم الوظيفي وبين ظاهرة البطالة منطلقاً من اعتبار هام

مفاده أن وظيفة الدولة الاجتماعية تدفعها لاجراء توظيفات هدفها الرئيسي مواجهة مشكلة البطالة بغض النظر عن الاحتياجات الفعلية . ولذلك فإن هذه الظاهرة لا تقتصر في وجودها على الدول النامية أو العربية بل قد توجد في كافة الدول بغض النظر عن درجة تقدمها، أو فلسفتها.

إضافة إلى هذا العامل، يتحدث الكاتب عن عاملين آخرين يؤديان إلى هذه الظاهرة وهي :

١ ـ رغبة المنظمات في تقوية الولاء بين العاملين وبينها، مما يدفعها للمحافظة عليهم وعدم تسريحهم حتى ولو قلت الحاجة لهم.
٢ ـ ظروف سوق العمل التي قد لا تسمح بالحصول على الموظفين في أي وقت وبالكيفية المطلوبة، مما يضطر المنظمات إلى الاحتفاظ بموظفيها حتى في حالات الانكماش انتظارا لانفراج محتمل.

ومن هنا، فإنه يكون من المحتمل أن لا تقتصر ظاهرة التضخم على الإدارة العامة، بل وتمتد إلى إدارات الأعمال وبصورة واضحة أحياناً، وهذا ما يلاحظ في الإدارات العامة والخاصة في دولة الكويت التي تبرز فيها هذه الظاهرة نتيجة للأسباب المشار إليها، إضافة إلى المميزات النسبية الخاصة في البلاد التي تسمح بهذا التضخم ودون بروز آثاره السلبية بوضوح مناظر لما هو عليه الوضع في إدارات بعض البلدان الأخرى، لأن ظروف الوفرة، تسمح بتغطية جزء هام من هذه السلبيات.

ومن ثم ينتقل الكاتب ليتحدث عن قياس التضخم الوظيفي مشيراً إلى صعوبة هذه العملية ومقدماً بعض المعايير النوعية التي يمكن الاستناد إليها ، كمعيار عدد العاملين في الأجهزة القطاعية إلى عدد المستفيدين من كل جهاز ، أو كمعيار المقارنة بين عدد العاملين في جهاز أو قطاع معين مع نظيره في دولة أخرى. . أو معيار نسبة عدد العاملين إلى عدد السكان مقارنة بما هو الحال في بعض الدول الأخرى.

وينتهي إلى تقديم بعض الاقتراحات لمواجهة مشكلة التضخم في الكويت، أهمها:

١ ـ التدريب واعادة التدريب للعاملين وتوجيههم لمواقع عمل أخرى.
٢ ـ تحميل أرباب الأعمال مسؤولية الاستفادة المثلى من العمالة الوافدة وعدم قيام الدولة بتحمل الأعباء المصاحبة وحدها وذلك بالتركيز على نوعية هذه العمالة وكفائتها.

تركيبة القوى العاملة
في الإدارة الكويتية :

اعداد: عيسى ياسين، وكيل وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل من ص ٤١ ـ ص ٦١.

يبرز الكاتب في بداية حديثه أهمية الثروة البشرية لأي مجتمع بشكل عام، وللمجتمع الكويتي بشكل خاص نظراً لما تمتعت به الكويت من موارد مادية وفيرة في الوقت الذي تعاني فيه من ندرة بالنسبة للثروة البشرية.

وينتقل بعد ذلك ليوضح تركيبة القوى العاملة في الإدارة الكويتية، فيتحدث عن تطور حجم القوى العاملة بشكل عام وذلك طبقاً لتعدادات الأعوام ١٩٦٥، ١٩٧٠، ١٩٧٥، ١٩٨٠، ويخلص إلى القول أن اليد العاملة الوافدة تفوق كثيراً القوى العاملة الوطنية في كل من هذه التعدادات.

ويستطرد الكاتب في التركيز على العمالة الوافدة بدرجة ملحوظة فيطرح تساؤلاً عن مدى الحاجة لهذه العمالة الوافدة، وهل خصائص سوق العمل الكويتي تسمح بذلك؟؟

وفي محاول للإجابة على هذا السؤال، يقول إن قضية العمالة الوافدة لم تعد أمراً سهلاً لأنها لم تبدأ بداية واضحة ولن تنتهي نهاية واضحة، والسبب في ذلك يعود إلى غياب التحديد العلمي لاحتياجات سوق العمل الكويتي. ومما يساعد على ذلك خصائص هذا السوق ومشكلاته التي أهمها فوضوية سوق العمل وتنوع مصادره في الكويت، وعدم وجود تنظيم إحصائي وشامل للعمالة، واستمرار الاعتماد على العمالة الوافدة، رغم مشكلاتها المختلفة.

وينتهي في النهاية إلى الحديث عن تركيبة القوى العاملة في الإدارة مقدماً عدداً كبيراً من الإحصائيات أو الجداول الإحصائية لتوضح هذه التركيبة من خلال الزوايا المهنية، والجنسية، والتركيب العمري والتركيب الجنسي، ليصل إلى عدد من الخلاصات والملاحظات والتوصيات التي أهمها:

١ ـ زيادة الطلب على العمالة الوافدة عام ١٩٨٠، وملاحظة أن التركيب المهني لها يوضح أن معظمها جاء لقطاعات التشييد والبناءوالتجارة. وأن الجنسيات الآسيوية غير العربية تمثل أكبر نسبة بينهم.
٢ ـ إستمرار الحاجة للعمالة الوافدة وهذا يفترض في الدولة أن تتبنى سياسة سكانية واضحة.
٣ ـ دراسة أوضاع سوق العمل الكويتي وإيجاد نظام دقيق للمعلومات الخاصة بالعمالة واحتياجاتها عبر هذا السوق.
٤ ـ تعديل تشريع العمل ليتناسب وحجم التطور في الدولة والمجتمع.
٥ ـ تطوير واقع التدريب المهني والفني بما يساعد على زيادة نسبة مساهمة القوى العاملة الوطنية.

التخطيط للقوى البشرية في الكويت:

اعداد: د. عبد الهادي العوضـي الوكيل المساعد لشؤون التخطيط بوزارة التخطيط من ص ٦١ - ص

يبدأ الكاتب حديثه بالإشارة إلى أهمية الموارد البشرية وأهمية العمل على تخطيطها في ضـوء المشاريع الانمائية المختلفـة. ثم يحاول بحث العـوامل التي تتحكم في درجـة الطلب عـلى القوى العاملة كالحجم السكاني والتوزيـع السكاني حسب فئـات العمر. . ، ونـظام التعليم. . . ونمط الانتاج. ويرى أن تخـطيط القوى العـاملة يرتبط بعـدد من السياسـات العامـة للدولة وأهمهـا: السياسة السكانية والسيـاسة الاقتصـادية الاجتمـاعية، والسيـاسة التعليميـة، وسياسـة الأجور والحوافز.

وبعد ذلك ينتقل ليتحدث عن السكان وهيكل العمـالة في الكـويت من خلال عـدد كبير من النقاط الموثقة ، باحصائيات عديدة توضح واقع العمالة وتطورها ، وأهم هذه النقاط : -

١ - النمو السكاني وتوزيع السكان حسب الجنسية ، فيرى أن عدد السكان قد زاد من ١٩٥٧ - ١٩٦١ بنسبة ١١٪ انخفضت إلى ١٠٪ من ٦١ - ١٩٦٥ ، وإلى ٩,٦٪ في الفترة من ٦٥ - ١٩٧٠ وإلى ٦,١٪ من ١٩٧٠ . ١٩٧٥ ، وعاودت الارتفاع بشكل طفيف ٦,٤٪ من عام ١٩٧٥ - ١٩٨٠ وقد كان الكويتيون يمثلون ٤٧,٥٪ عام ١٩٧٥ وهبطت نسبتهم عام ١٩٨٠ إلى ٤١,٥٪ .
٢ - السكان وقوة العمل، فيوضح أن نسبة قوة العمل الكويتية إلى مجموع السكان كانت خلال ١٩٧٥ - ١٩٨٠ حـوالي ٣٠,٢٪ انخفضت إلى ٢١,٤٪ عـام ١٩٨٠. كـما يبحث نسبـة المساهمة الفعلية في قوة العمل فيجدها للكوتيين ١٨,٣٪ وللوافدين ٤٨٪ عـام ١٩٨٠ من مجموع السكان.
٣ - القوى العاملة في الجهاز الحكومي وتوزيعها، حيث بلغ مجموعها عـام ١٩٨٢ (١٥٨٥٩٠) شخصاً من بينهم ٤٠٪ كويتيين و٦٠٪ وافدين.
٤ - القوى العاملة موزعة حسب هياكل النشـاط الاقتصادي وحسب الهيكـل المهني لها وحسب الخلفية والمستوى التعليمي .

وينتهي بعـد ذلك لتقـديم بعض الاقتـراحـات والتـوصيـات حـول أسس تنميـة المـوارد البشرية، فيـرى ضرورة التـركيز عـلى أربعة عنـاصر لذلـك وهي التعليم بكافـة مستويـاته، ثم الاهتمام بالتنمية الإدارية، والاهتمام بالتـدريب وبرامـج تعليم الكبار،والاهتمام بإيجـاد فرص عمل مناسبة للقطاع النسائي.

احتياجات التطور الإداري في القطاعات المختلفة في الكويت:

اعداد: عيسى الرفاعي مدير عام الإدارة المركزية للتدريب

من ص ١١٩ ـ ص ١٣٣

يشير الكاتب في البداية إلى الأهمية المتصاعدة للتطوير الإداري بشكل عام وفي الكويت بشكل خاص، ثم يحاول أن يتحدث عن مضمون الإدارة والتطور الإداري من وجهة نظر نظرية متناولاً خلال ذلك الحديث عن تطور الفكر الإداري بدءاً من حركة الإدارة العلمية ومروراً بحركة العلاقات الإنسانية وانتهاء بالمدخل السلوكي وحتى الآن.

ثم ينتقل للحديث عن طرق وأساليب تحقيق التطور الإداري موضحا بعض مشاكل الإدارة العامة في الكويت وأهمها، التراكم الكبير في أعداد العاملين، ونقص الكفاءات في المستويات الإدارية العليا، وضعف أجهزة التدريب وعدم صلاحية سياسة الرواتب المالية وعدم وجود نظام للوصف والتوصيف الوظيفي . . وينتهي لبحث أساليب التطور الإداري ويرى أن التدريب الإداري يمثل أول هذه الأساليب وأهمها شريطة أن يكون التدريب هادفا ومستمرا وشاملاً ومدروساً، ويقترح ضرورة مساهمة جامعة الكويت وغيرها من المؤسسات التعليمية في عمليات التطوير كما يقترح انشاء جهاز مركزي للتنظيم والإدارة أو مجلس أعلى يعني بتنمية الكفاءات الإدارية الحكومية . .

إحتياجات التطور الإداري في القطاع الخاص:

إعداد: محمد نقي رئيس مجلس إدارة الشركة العربية للمعادن الخفيفة

من صف ١٣٣ ـ ص ١٥١

يبين الكاتب أهمية التطور الإداري، ويعرف القطاع الخاص والإدارة والتطوير الإداري. ثم يتحدث عند أبعاد التطوير الاداري القانونية والتنظيمية والفنية والبيئية والبشرية بصورة موجزة جدا .

وينتقل بعد ذلك لبحث العوامل التي تتحكم في التطوير الإداري ويرى أن القطاع الخاص في الكويت يعاني من عدم توافر العمالة المحلية المدربة، وعدم وجود الكوادر الإدارية المؤهلة إضافة إلى مشاكل تتعلق بظروف السوق المحلي وضيقه وبأساليب العمل الإداري التي تقوم على المركزية الشديدة غالباً.

وأخيراً يشير إلى أهم الطرق والأساليب العلمية والنظرية لتحقيق التطوير فيركز على العوامل البشرية بالدرجة الأساسية ويرى أن التدريب والاختيار الواعي والحفز الدقيق تمثل أهم الطرق لتطوير ذلك.

وينتهي إلى تقديم بعض التوصيات التي من أهمها ضرورة التنسيق بين القطاعات الانتاجية المختلفة لتبادل المعلومات والخبرات، ثم التوسع في البرامج التدريبية والتعليمية، والتشاور بين الحكومة وقطاع الأعمال، والمحافظة على العناصر القيادية الكفوءة والاستعانة بمكاتب الاستشارة المحلية ووضع الخطط اللازمة لإيجاد البرامج التنظيمية، والسعي لإنشاء شركات متخصصة في التسويق . . الخ .

احتياجات التطور الإداري في القطاع المشترك:

اعداد: عبد الله يوسف الغانم مدير عام المعدات

من ص ١٥١ - ص ١٦٥

يبدأ الكاتب حديثه عن مفهوم التطوير الإداري ويرى أنه بالنسبة للكويت يعني الاهتمام بالمديرين الموجودين وتطوير امكاناتهم وخلق جيل جديد منهم لتحمل المسؤولية في المستقبل . ثم يعرف القطاع المشترك مستعرضاً بعض التعريفات الأخرى ليصل إلى القول أنه القطاع الذي تسهم الدولة فيه بأية نسبة من رأس المال.

ويحاول بعد ذلك أن يحدد أهم الأهداف التي يبتغيها كل من طرفي الشراكه من مساهماتها فيرى أن الدولة تستهدف تنمية الخبرات المحلية أو انجاز مشاريع معينة محررة من القيود البيروقراطية أو ذات نشاط ترغب الدولة في إنجازه، أو أنها مشاريع استثمارية تقع خارج حدود الدولة. أو أنها تستهدف توزيع فرص المشاركة مع أكبر عدد من الموظفين إضافة إلى أهداف أخرى اجتماعية واقتصادية وسياسية. .

أما أهداف القطاع الخاص من هذه الشراكة، فتتركز في الحصول على تمويل بفوائد مخفضة، وامكانية حماية الدولة لمنتجات المشروع جمركياً وتسويقياً. . والحد من فرص الخسارة عن طريق الحصول على تعويضات. . . الخ.

ويتحدث بعد ذلك عن أهم العوامل التي يمكن خلالها تشخيص أوضاع الشركات المشتركة، ويقترح لذلك أن تقوم هذه الشركات مجتمعة بالتعاون مع جامعة الكويت من أجل إجراء دراسة ميدانية كاملة بهدف تحديد المشكلات ووصف العلاجات. كما يقترح أن تنشيء الجامعة إدارة للتدريب تتولى معالجة ما تكشفه الدراسة من مشكلات تستحق علاجها عن هذا الطريق.

التوظيف في القطاعات المختلفة في الكويت: سياسات الاختيار والتعيين والحوافز:

إعداد: أنور النوري رئيس مجلس إدارة البنك الصناعي

من ص ١٦٥ - ص ١٧٥

يبدأ هويته بالاقرار بأنه لن يقدم بحثاً علمياً بالمعنى الموضوعي للكلمة، وسيقدم تجربته

ومشاهدته فحسب، فيعرض القطاع العام مركزاً على مطلب الكفاءة والتأهيل في عمليات التعيين فيه ويتساءل عن مدى الالتزام بذلك فعلاً، ويحاول أن يجيب على ذلك مؤكداً عدم التزام الوزارات بذلك بينها تلتزم المؤسسات بصورة متفاوتة . ثم يعرف القطاع الخاص بمؤسساته المملوكة كاملا للقطاع الخاص ، أو ذات الطابع المشترك ، ويرى أنها لا تخضع لأنظمة الخدمة المدنية ولكل منها حقه وحريته في وضع أنظمته الوظيفية شريطة عدم تعارضها مع قانون العمل الذي يحرم تجاوز الحد الأدنى للحقوق ولايحدد الحدود العليا .

ويقول بخصوص عمليات الاختيار والتعيين في هذا القطاع، إن هنالك مرونة أكثر والتزاما أكثر بشروط الكفاءة وخاصة الخبرة وإن كانت مجالس الإدارة أو رؤساؤها يقومون بالتعيين أحياناً دونما التفات للتأهيل أو الخبرة، الأمر الذي يجعل للوساطة والحسوبية دوراً في بعض الحالات.

ثم يتحدث عن الحوافز في القطاع العام، ويرى أنها محدودة جداً ومقيدة ولا تتمثل إلا في بعض العلاوات الاستثنائية. أما الحوافز في القطاع الخاص فتتمثل بالإضافة إلى ذلك في منح المكافآت واعطاء فرص للمشاركة في الأرباح.

وينتهي إلى بعض التوصيات التي أهمها اعادة النظر في اجراءات التعيين وتقييم كفاءة الموظفين، والنظرة الخاصة للكوادر الكويتية في القطاع الخاص والعمل على رفع مهاراتهم.

الاداء الوظيفي والتطور الإداري:

اعداد د. فهد الراشد عميد كلية التجارة بجامعة الكويت (سابقاً)

من ص ١٧٥ ـ ص ١٨٣

يعرف المقصود بالاداء الوظيفي والتطور الإداري وينتقل مباشرة لتحديد مبررات التطوير في الكويت ويرى أنها تتمثل في تمكين الجهاز الإداري للدولة من المشاركة في صنع السياسات والقرارات وتنفيذها بفعالية، والعمل على تكييف هذا الجهاز مع الظروف المتغيرة ومن ثم يحاول أن يتابع محاولات التطوير السابقة والحالية حيث يشير إلى أن محاولات بذلت لتحديث قوانين الخدمة المدنية، وإعادة تنظيم إنشاء بعض المؤسسات وتحديث بعض الأساليب والادوات وتطوير العاملين عن طريق البعثات والتدريب.

ويرى الكاتب أن المشكلة الحقيقية الحالية تتمثل في عدم وضوح الأهداف المطلوب تحقيقها وأن الجوانب المطلوبة لتحسين الاداء تتركز على الحاجة إلى تحديد مهام الوظائف المختلفة وواجباتها، وتحديد الأهداف العامة لكل دور ومهمة، وتحديد مقاييس دقيقة للاداء باستخدام بعض المؤشرات الأساسية كعدد المشاكل التطبيقية، أو عدد الشكاوي والتظلمات، ومقدار الانجاز كماً ونوعاً. . . كما يرى ضرورة اختيار القادة بصورة واعية ومحايدة.

التغير الاجتماعي والاقتصادي والتطور الإداري:

اعداد: عبدالله السديراوي، مدير إدارة الأوراق المالية بوزارة التجارة

من ص ١٨٣ - ص ٢٠٣

يتعرض الباحث خلال هذه الدراسة إلى التغيرات الاجتماعية المصاحبة لظهور البترول وتراكم الثروة البترولية وكيف أثر ذلك على البنية الاقتصادية والاجتماعية وخلق ظاهرة الهجرة بتدفق الأيدي العاملة الخارجية بكل سماتها وخصائصها وآثارها المختلفة.

ثم يبدأ بتناول التغيرات وتقديم أمثلة حولها، فيركز على التغيرات الاقتصادية ويبحث خلالها ظاهرتين هامتين هما: ظاهرة سوق الأوراق المالية وتجارة سبائك الذهب في الكويت، ويقول، أن سوق الأوراق المالية لم تزل رغم ضخامة التعامل فيها سوقاً غير تنافسية وإن كانت المضاربة في ظل الوفرة المالية كانت وما زالت بارزة بوضوح.

وبخصوص تجارة السبائك الذهبية، فإنه عمد إلى تقديم احصائيات حول حجم التجارة حاول أن يبحث في الأسباب وراء زيادة هذا الحجم والجهات التي تتعامل بهذا النشاط، لينتهي إلى عدد من التوصيات الخاصة بهذين النشاطين مؤكداً أهمية تنظيم التعامل خلالهما، والعمل على نشر المعلومات الدقيقة حولهما، وخلق مؤسسات مالية متخصصة للأقراض لخدمة هذا الغرض والعمل على التنسيق مع دول الخليج بخصوص هذه السياسة.

عوامل التنمية الإدارية:

إعداد: د. موضي الحمود رئيسة قسم إدارة الأعمال بجامعة الكويت عميدة الكلية (حالياً)

من ص ٢٠٣ - ص ٢١٣

تشير الكاتبة إلى الصلة العضوية بين تعقد وظيفة الدولة ووظيفة المنشأة المعاصرة وتضخمها وبين التطور في وظيفة الإدارة وضرورات تطويرها. وتتحدث عن مفهوم التنمية الإدارية باعتبارها عملية مستمرة وشاملة كافة المستويات الإدارية في المنظمة. ثم تبحث المشكلة الإدارية وأبعادها مقارنة ذلك بين الدول الأكثر تقدماً والدول النامية، مؤكدة أن المشكلة في الدول الأخيرة تحتاج إلى مدخل شامل لمواجهتها، وأن تعقد المشكلة في الكويت بشكل خاص راجع إلى مضاعفة الآمال والطموحات المعقودة على الدولة في الوقت الذي تعاني أجهزتها من مشاكل نقص الكفاءات وهبوط مستويات الانتاجية وقدم الأساليب المتبعة وعقمها، وعدم وجود معايير موضوعية لسياسات التعيين وغيرها .

وتنتقل بعد ذلك لتتحدث عن أبعاد عملية التنمية الإدارية فتطالب بضرورة وجود مدخل علمي لاختيار القادة وتدريب العاملين وتحفيز القادة والموظفين على اختلاف مستوياتهم، وكذلك

لتخطيط العمالة وتطوير البيئة العامة. وترفق مع ذلك مذكرة تتضمن جهود التطوير والتنمية في الجهاز الحكومي الكويتي مؤكدة على ضرورة تطوير وظيفة ديوان الموظفين ليصير جهاز تطوير وتنمية في كافة المجالات المتعلقة بالجهاز الإداري.

ظاهرة التسرب الوظيفي في القطاع الحكومي:

إعداد: محمد الرشود مدير إدارة ترتيب الوظائف بديوان الموظفين
من ص ٢١٣ - ص ٢٢٢

يبدأ الكاتب بتحديد فهمه لمعنى التسرب الوظيفي ويحدده في انتقال العمالة من الوزارات والإدارات العامة إلى الهيئات والمؤسسات العامة والقطاع الأهلي. ثم ينتقل ليتحدث عن حجم العمالة في الجهاز الحكومي خلال السنوات الخمس الأخيرة تقريباً. ثم يحاول أن يحدد أسباب ظاهرة التسرب فيمركزها في عوامل الجذب التي توجد في القطاعات الأخرى، كارتفاع الرواتب ووجود مزايا إضافية أخرى وهامة إذا ما قورنت بالمزايا والحوافز في الخدمة المدنية. وينتهي إلى القول بأن ظاهرة التسرب لا تعتبر مشكلة للجهاز الوظيفي بل إنها تمثل من وجهة نظره أساساً لتبادل الكفاءات بين الأجهزة الأخرى وأجهزة الحكومة.

قانون ونظام الخدمة المدنية:

إعداد: أحمد شهاب الفندي، مدير إدارة الفتوى بديوان الموظفين
من ص ٢٢٥ - ص ٢٤٣

يحاول الكاتب خلال هذا الموضوع استعراض أهم ما تضمنه قانون ونظام الخدمة المدنية في الكويت من موضوعات، فيعرف النظام القانوني للوظيفة العامة ويحدد خصائص هذا النظام ومضمونه. ثم يعرف الموظف العام وطبيعة العلاقة بين الموظف والدولة.

وينتقل بعد ذلك لتوضيح الملامح الرئيسية لقانون الخدمة المدنية ونظامها، فيتحدث عن مجلس الخدمة المدنية وعن خصائص العمومية والتجريد لهذا القانون وعن مجال سريانه وعن بعض الخصائص التي يتضمنها كالتركيز على التدرج الرئاسي والتخطيط والتنظيم وتحديد أساليب التفويض وشروط التعيين وربط الأجر بعنصري العمل ومطالب التأهيل معاً. وينتهي إلى بحث موضوعات النقل والندب والاعارة وأساليب رفع كفاءة الموظفين وتنظيم أساليب منح العلاوات والإجازات والتعويضات والمزايا الأخرى، وكيف يتم تأديب الموظفين وانهاء خدماتهم، مؤكداً في كل ذلك أن تشريع الخدمة المدنية التزم قدر الامكان بأحدث الأفكار والاتجاهات المعمول بها في النظم الحديثة أو التي استقر عليها الفقه الإداري.

أنظمة القطاع الخاص:

إعداد: محمد مساعد الصالح رئيس مجلس إدارة جريدة الوطن
من ص ٢٤٣ - ص ٢٦٣

يوضح الكاتب ماذا يعني القطاع الخاص ، ثم ينتقل للحديث عن قانون العمل في الكويت وعن الموظفين الذين يطبق عليهم وعن عيوب وايجابيات أنظمة القطاع الخاص بالنظر إلى ذلك من الزوايا الخاصة بأنظمة الإجازات المختلفة وأنظمة التعويض في حالة الاصابة بأضرلأار ، أو فيما يتعلق بفصل العمال وعدم وضع حد أدنى للأجور . . الخ .

وينتهي إلى توضيح علاقة القطاع الخاص بقانون الخدمة المدنية ويرى أن هذه العلاقة تأتي من حيث مدى الإنسجام في الغايات والأهداف المرجو تحقيقها من سن القوانين المنظمة للعمل في القطاعين.

دور الهيئات المشرعة في تطوير الأجهزة الإدارية:

اعداد : عبدالله النيباري من ص ٢٦٣ - ص ٢٧١

يحدد الكاتب الهيئات المشرعة ويحصرها بمجلس الأمة الكويتي، كما يحصر الأجهزة الإدارية بتلك الوحدات على مستوى القطاع العام. ثم يبدأ بمحاولة لتقصي العلاقة بين هذه الهيئات مؤكداً أن العلاقة قوية رغم أنها تبدو للوهلة الأولى ضعيفة أو محدودة وذلك على اعتبار أن مجلس الأمة يصدر كافة التشريعات المنظمة والتي تمثل إطاراً لحركة كافة الأجهزة، كما أنه يمثل أداة رقابية هامة.

ومن ثم يتحدث عن الوسائل التي يمكن للمجلس من خلالها التأثير في تطوير الأجهزة الإدارية، ويرى أنها تتمثل في المناقشة والقاء الأسئلة الخاصة بكافة الشؤون الإدارية والمالية إضافة إلى اقرار الميزانية العامة ومتابعة تنفيذها.

وينتهي بعد ذلك إلى الاشارة لبعض القيود العملية على قيام المجلس التشريعي بدوره في التطوير الاداري ويرى أن أهمها يتمثل في عدم تمتع أعضاء المجلس بالكفاءات والخبرات الفنية اللازمة لأن العملية التمثيلية لا تقوم على أساس فني عادة .

التوصيات:

أصدرت الندوة في النهاية مجموعة من التوصيات في مجال تطوير الإدارة الكويتية وما يتصل بذلك من ضرورة وضع سياسات محددة وواضحة واجراء مراجعات دورية للأهداف

التنموية ومراعاة تقنين العمالة الوافدة وزيادة الإستعانة بالمكاتب الاستشارية المحلية واعطاء المرأة دوراً أوسع في الحياة العملية . . . وقد تم تخصيص توصيات خاصة بمسألتي التدريب والتعيين في محاولة لابراز أهميتها والتركيز على ضرورة تخطيط القوى العاملة وتطويرها في كافة المزاوجة

كلمة أخيرة:

لعلي بعد هذا الاستعراض لأهم ما تضمنته الندوة من موضوعات، أن أثمن هذه البادرة التي تولتها مؤسسة التقدم العلمي وجامعة الكويت، ولكني في الوقت ذاته أسمح لنفسي بدافع النقد الإيجابي أن أشير إلى أن الجهد المبذول في معظم الموضوعات التي تم عرضها كان محدوداً وبالقدر الذي جعل المعالجة تبدو سطحية وسريعة وحبذا لو كان هنالك مساهمة أكثر من بين الأشخاص الأكاديميين أو المهتمين بالبحث عادة إلى جانب هذا العدد البارز من كبار الموظفين وذلك حتى تكون المزاوج بين التحليلات النظرية والأكاديمية وبين التجربة الواقعية شرعية وفعالة .



فيليكس غير*. نظريات الاغتراب: منحى المنظومات العامة. مطبعة بيرغمون، أكسفورد ١٩٨٠، ٢٠١ صفحة، الثمن ١٥,٧٥ جنيها استرلينيا.

Felix Geyer: ***Alienation Theories: A General Systems Approach,*** Pergoman *Press, Oxford, 1980, 201P. £ 15.75.*

مراجعة: خير الله عصار

جامعة عنابة / الجزائر

يتكون هذا الكتاب من ثمانية فصول مواضيعها كالتالي: -

١) يتكون الكتاب من ثمانية فصول لمعالجة المعلومات.
٢) أبعاد الاغتراب (التطبيق الأول للنظرية).
٣) تمايز المنظومة وتفردها.
٤) محتمات الاغتراب (التطبيق الثاني للنظرية).
٥) تمايز المحيط وتفرده.
٦) الاغتراب ما بين الأشخاص والاغتراب المجتمعي (التطبيق الثالث للنظرية).
٧) تطور البيئة الحديثة نحو مزيد من التعقيد.
٨) الأشكال الحديثة للإغتراب (التطبيق الرابع للنظرية).

المساهمة الرئيسية لهذا الكتاب هي أنه محاولة نظرية لتطبيق العمليات Processes التي

* أستاذ وبحاث في جامعة امستردام، هولندا، والأمين العام للرابطة الدولية لعلم الاجتماع، والأمين العام السابق للجنة الدولية للبحث في الاغتراب.

يقوم بها العقل الالكتروني، على سلوك الفرد الإنساني. ينظر المؤلف إلى الإنسان على أساس أنه منظومة (منظومات) Systems معقدة، تتفاعل مع بعضها من جهة، كما تتفاعل مع المحيط أيضاً من جهة أخرى، فتختزن المعلومات (أو أجزاء منها) في أجهزتها الداخلية، ثم ترد بضاعتها (أو أجزاء منها) بعد ذلك، وهكذا. غير أن هذا الأخذ وهذا الرد ليس مجرد عمليات آلية كتلك التي يقوم بها العقل الالكتروني، بل ترتبط بنظريات معينة يتضمنها التراث الإنساني حول علاقة الإنسان بما حوله وطبيعة تلك العلاقة، أن بنظريات الاغتراب.

الفرد الإنساني، كالعقل الالكتروني يتكون من أجزاء مادية Hardwares وأجزاء معنوية Soft Wares.

الأولى: هي تكوينه المحدد بالمورثات والثانية هي ما يكتسبه من محيطه في سياق التنشئة الاجتماعية التي تستمر مدى الحياة. بعبارة أخرى إنها البرامج التي تسجل على الرقائق والتي تقوم بوظيفتها عندما يطلب منها ذلك في حالة العقل الالكتروني، وهي الذاكرة والذات والشعور والإنفعال الخ، في حالة الإنسان.

لهذا فإن مفهوم التفاعل أساسي في منحى المنظومات العامة الذي يقترحه المؤلف كنظرية عامة. يتم التفاعل على شكل إدخال معلومات Inputs وإخراج معلومات Outputs في دائرة تفاعلية Loop وبفحص لما يأتي من المحيط Mapping فضلاً عن كون التفاعل من نفس الخط On Line أو خارجاً عن الخط Off Line. كل ذلك في كل من العقل الالكتروني والفرد مع كل ما تتضمنه الفروق بين الاثنين سواء كانت زمانية أو فروقاً تنبع من درجة التعقيد للأجهزة.

بالنسبة لأبعاد الاغتراب فهي خمسة: اللاقوة، اللامعنى، اللامعيار، غربة الذات، وعزلة الذات. لكل بعد منها وظيفة شبه محددة في التفاعل غير أن أهمها، حسبما يبدو في نظر المؤلف، هو اللاقوة.

أما نظريات الاغتراب التي تغطيها نظرية المنظومات العامة التي يقترحها المؤلف فهي كالتالي:

١ ـ الاغتراب نتيجة للثغرة الكبيرة القائمة دوماً بين المثل الأعلى والواقع (تصور قدمه حلمي بركات).
٢ ـ الثنائية التي لا يمكن التغلب عليها أبداً، بين الذات والموضوع والصراعات الأبدية بينهما (نظرية كيرك غارد).
٣ ـ التناقص الجدلي بين الواقع والصياغات الأداتية للعقل مثل الهوية، النظام، المعنى، القيم، الخ (نظرية نيتشه).

٤ ـ المعركة التي لا تنتهي بين الإبداع الإنساني، والتعبير عن الذات من جهة وضغوط المؤسسات الاجتماعية ضد ذلك من جهة أخرى (نظرية سيمل).
٥ ـ الصراع بين الليبيدو وبين كبت المدنية والحضارة (نظرية فرويد).
٦ ـ أن يكون الإنسان مرمياً في عالم لم يصنعه بنفسه، لذا تبرز الحاجة لتطوير اتجاهات تقنية مؤثرة على الواقع (نظرية هايدغر).
٧ ـ فشل الإنسان في تحقيق توافق بين المواقف الواقعية للإنسان والمواقف الممكنة والتي ينجم عنها نوع من عدم الأمن الأونطولوجي (نظرية سارتر).
٨ ـ الثغرة القائمة بين حاجات الإنسان الأساسية مثل الحاجة للحنان وللإعتراف به، والتجاوب المحدود من طرف المجتمع (نظرية اتزيوني Etzioni وغودمان).
٩ ـ وأخيراً الصراع بين العمال والأنظمة الاجتماعية الطبقية المستغِلّة (نظرية ماركس).

لقد استطاع المؤلف ببراعة منقطعة النظير أن يبصر العامل المشترك بين هذه النظريات وأن يستخلصه في إطار منحى الأنظمة العامة الذي يأمل أن يشكل منه المبادىء الأساسية لنظرية شاملة للاغتراب في المجتمع الصناعي الحديث.

إن المجتمع يزيد تعقيداً على مر الأيام للعوامل التالية:

١ ـ هناك سيل لا ينقطع من المعلومات والمعارف يهجم على الفرد الإنساني يومياً لدرجة يصبح شبه مستحيل أن يتحقق من صحتها، كما لا يستطيع أن يوجه Steer حياته في خضمها.
٢ ـ لا يستطيع الفرد أن يقوم بالتمييز والاختيار بين هذه المعلومات والمعارف لاختيار ما يناسبه ويشبع حاجاته.
٣ ـ عدم استطاعة الفرد أن يتلاءم أو يفهم التعقيدات في المجتمع الحديث والتطورات السريعة التي تطرأ عليه.
٤ ـ يقدم المجتمع الحديث اختيارات وإمكانيات لا حصر لها، وتزيد مع الأيام بحسب التطور الكبير في الحاجات والمتع والفرص الذي لا يبدو أن له حداً.

وعليه يبدو الفرد غارقاً في هذا المحيط الذي خلقه المجتمع الصناعي الحديث، عاجزاً عن أن يهتدي إلى طريقه أو أن يكون حراً وسط حقول عديدة من التفاعل غير المحدود، غير المعين الذي لا يستطيع أن يفقه كنهه بشكل دقيق كما لا يستطيع أن يكوّن معايير للحكم عليه، فهو إذن بلا قوة، إنه مكوّن اللاقوة في بنية الاغتراب.

يقترح المؤلف عدداً من الأفكار للتخفيف من الاغتراب:

١ ـ تطوير العقول الالكترونية بشكل تحاور أصحابها أي أن لا تكون ذات إتجاه واحد.
٢ ـ تشجيع الحوار والتفاعل ذي الجانبين بين أطراف المجتمع ومنظوماته.

٣ ـ جعل المجلات والجرائد أو أجزاء منها تتلاءم مع حاجات معينة من الناس مع مستوى قدراتهم لتحقيق مزيد من التبصير بالمجاهيل التي تحيط بهم، وحسب مستوى تلك الجماعات.

٤ ـ تعليم وتدريب الأفراد كي يصبحوا قادرين على مواجهة مجريات المجتمع وتطوراته وتعقيداته.

في الختام يأمل المؤلف أن يكون قد وضع الأسس الأولية لنظرية عامة تفسر ظواهر المجتمع الحديث من جهة، كما تفسر ما يجري في العلبة السوداء (الذات البشرية) من جهة أخرى.

* * *

كلمة أخيرة..

يتميز الكتاب بعمق اطلاع مؤلفه وبشموليته. كما يتميز بسهولة المعالجة ودقة التعبير خاصة في إيراده أمثلة حكيمة لتفسر بعض النظريات المعقدة.

لكن يبدو أن اطلاعه على العالم الثالث ومشكلاته ضعيف جداً، فلم يشر إلى ذلك أبداً، ما عدا إشارة عابرة إلى بعض أحداث إجتماعية في المجتمع العربي.

كما أن المؤلف لم يعالج تأثير العقيدة القوي أو الايديولوجية الحماسية على الاغتراب ودورهما في اتخاذ موقف من الحياة عامة ومن سيل المعلومات خاصة، وإن كان قد أشار إلى مسألة القضاء والقدر ومصير الإنسان وحريته من خلال مفاهيمه الحتمية.

شان مارتين . إدارة العمل بدون مدراء ، بديل ترتيبات الأعمال في المنظمات العامة . منشورات بيفرلي هيل ، ١٩٨٣ ، ٢٠٠ صفحة .

Shan Martin. ***Managing Without Managers. Alternative Work Arrangements in Public Organazations.*** *Beverly Hills: Sage Pub., 1983-200P.P.,*

مراجعة : سهيل فهد سلامة
معهد الإدارة العامة/الرياض

مؤلفة الكتاب :

تعمل شان مارتين في بلدية لوس أنجلوس كمستشاره في الشئون التنظيمية بالأضافة الى عملها كمحاضرة في جامعة كاليفورنيا الحكومية . نالت المؤلفة شهادة الدكتوراه في الفلسفة من جامعة جنوب كاليفورنيا حيث كانت تدربس موضوع العلوم السلوكية التطبيقية في قسم الادارة العامه . وقد حصلت المؤلفة في عام ١٩٨١ على جائزة هنري س. رينتج وذلك على ما قدمته في رسالتها للدكتوراه . وتنصب اهتمامات المؤلفة بشكل كبير على موضوع البيروقراطيه في خارج وداخل الولايات المتحدة الأمريكية . فقد عملت كمستشاره في مكتب الخدمة المدنية في دول البحرين في الفترة ما بين ١٩٧٩ ـ ١٩٨٠ . وقد كتبت عن التدريب الأداري في الشرق الأوسط بالأضافة الى نظام البيروقراطيه الغربي في الدول المتقدمه . وقد زارت البرازيل في عام ١٩٨٢ للتعرف والكتابه عن نظام البيروقراطيه في الجهاز الحكومي البرازيلي .

محتويات الكتاب

يتألف الكتاب من ٢٢٠ صفحة من الحجم المتوسط . وقد اشتمل على ١١ فصلا بالاضافة الى مقدمة عامه وخاتمة وملاحق في نهاية الكتاب . وفيما يلي عرض للنقاط الأساسية التي تضمنها هذه الفصول .

مقدمة الكتاب

توجه الكاتبه هذا الكتاب الى كل المعنين بشئون التنظيم الاداري وخاصة الى الادارة العليا في المنظمات ، حيث ينظر إليها الجميع كصاحبة السلطة القادرة على التغير نحو الاحسن من أجل زيادة فعالية وكفاءة العمل الأداري . وتبين الكاتبة في هذه المقدمة خبرتها في بلدية جنوب كاليفورنيا ومقابلاتها مع عدد كبير من العاملين ، حيث وجدت تزمراً شديداً من قبل هؤلاء العملى على المشرفين والأداريين . ويتسائل هؤلاء العملى لمذا تقوم الحكومه بدفع المبالغ الطائلة لهؤلاء المشرفين وهم لا يقومون بعملهم بشكل جيد ؟ من هنا تطرح الكاتبه السؤال الرئيسي والجوهري في الكتاب .

ما هي الحاجة الى الرقابة في المنظمات الأدارية ؟ هل نحن بحاجة الى تقيم أفضل لدور المدراء والمشرفين ؟

وتبين الكاتبه من خلال خبرتها بأن هناك اثباتات عديدة تؤكد تساؤلات العمل وقدرتهم على القيام بالعمل دون اية رقابة . وتقدم الكاتبة وسيلتين لتقليل بيروقراطية الحكومه وهي :

١ ــ زيادة أنتاجية عمال الحكومة بالأضافة الى زيادة كفاءة وفعالية النشاطات والبرامج الحكومية بهدف تقليل التكاليف وتحسين الأداء والخدمات المقدمه للناس .

٢ ــ تخفيض مخصصات الأقسام الحكومية والتي تؤدي عادة الى تقليل الأيدي العاملة بالأضافة الى تقليل نوعية وحجم النشاطات والبرامج التي تقدمها .

وفي هذا الكتاب تقدم المؤلفة استراتيجية جديده لحل مشكلة البيروقراطية وتدني أنتاجية القطاع الحكومي عن طريق اعادة صياغة دور الايدي العاملة في الحكومة بحيث تؤهلها للحصول على أعلى النتائج وبأقل التكاليف دون الحاجة الى تخفيض حجم ونوعية الخدمات المقدمة . وتعتمد هذه الاستراتيجية بشكل اساسي على المشاركة من قبل المرووسين في الاقتراحات والتوصيات المقدمة للمدراء عن طريق تنمية العلاقات غير الرسمية كخطوه اساسيه باتجاه احداث تغيرات في التركيبه الرسمية . كما تشتمل هذه الاستراتيجية على تقليل عدد ودور المشرفين كجزء من محاولة تقليل التكاليف وتحسين ظروف العمل التشجيع العاملين في الأعتماد على انفسهم في انجاز العمل ورقابته ذاتياً .

الفصل الأول

تبين الكاتبة في هذا الفصل كيفية تركيز معظم ادبيات الادارة على كون المدير هو المحرك

الاساسي وصاحب الدور الأكبر في نشاط المنظمة ، ويشكل عام تكون مهمة الاداري متركزه على العناصر الرئيسية للعملية الادارية وتشمل التخطيط والتنظيم والرقابة ، بالأضافة الى اتخاذ القرارات الروتينية وغير الروتينية في ظروف قد تفتقر الى المعلومات الضرورية لأتخاذ القرار وهناك نشاطات ضرورية جدا على المدير القيام بها وذلك لضمان فعالية المنظمة وتحقيق اهدافها مثل التعامل مع البيئة المحيطة وأخذ الاحتياطات اللازمة من التأثيرات الخارجية عليها . وهذا ما تسميه المؤلفه ادارة العمل وليس مجرد القيام بالعمل .

وقد أجريت عدة ابحاث علمية لدراسة نشاطات المدراء من أجل التعرف على كيفية قضاء وقتهم في المنظمات العامه والخاصة . وقد تبين في هذه الدراسات بأن المدراء يرغبون في التعامل مع الأشخاص مباشرة بدلا من قراءة المعلومات والتقارير بالاضافة الى أنهم يتعاملون بغموض ويحاولون الابتعاد عن الجزئيات ، ومع أنهم يعملون بجد وجهد كبيرين إلا أنهم يصورون أنفسهم بطريقة تبين انشغالهم المستمر في العمل . وفي الواقع هناك مؤشرات واضحة تدل على أن المدراء يمضون وقتا كثيرا في اعمال روتينية وذلك على العكس مما هو موجود في ادبيات الادارة .

الفصل الثاني

توضح الكاتبة في هذا الفصل نتائج دراستها لعدد من المؤسسات الحكومية وذلك للحصول على اجابة محددة فيما يتعلق بكيفية صرف المدراء لاوقاتهم ، وهل فعلا يقومون باعمال روتين أكثر من امور التخطيط والتطوير والتنمية . فكانت النتائج تشير إلى أن ٣٧٪ من وقت المدراء يصرف على أمور تطويرية و٦٣٪ من وقتهم يصرف على أمور روتينية وعادية . وقد أثبتت هذه المعلومات في دراسات عديدة أجريت على مؤسسات عامه كالمستشفيات والبلديات وغيرها . وتعتقد المؤلفة بأن هذه النتائج تنطبق على القطاع الخاص كما هي على القطاع العام ولكن مع بعض الفروقات الثانوية البسيطة .

من هنا تري المؤلفة بأن دور المدراء والمشرفين يجب أن يصاغ بطريقة جديدة وذلك من أجل تقليل التكاليف الباهظة التي تدفع لهم مقابل القيام باعمال روتينية وعادية .

الفصل الثالث

أن التحذير الذي توجهه المؤلفة في هذا الفصل الى المدراء هو أن على المدراء القيام بادارة العمل وليس مجرد القيام بالعمل . وتبين المؤلفة السبب الحقيقي وراء هذه النتائج المذهلة لكيفية صرف المدراء لاوقاتهم . فقد كان للادارة العلمية التقليدية دورا اساسيا في عمل ازدواجية في نشاط

المدراء حيث ركزت الادارة التقليدية على التخصص وتقسيم العمل لكل شخص في المنظمة وبالتالي فقد أصبح هناك شخص مسئول عن شخص أخر ، يقوم بمراقبته وتوجيهه من أجل الحصول على أكبر قدر من الانجاز .

وتبين المؤلفة ملاحظاتها حول التضخم الوظيفي الحاصل في المؤ سسات الحكومية مما ادى الى زيادة عدد المشرفين مقارنة بالايدي العاملة في المستوي التنفيذي . وإذا نظرنا الى هذا الموضوع من منظار اقتصادي فانه مكلف جدا على الحكومه ، وفي محاولة لتقليل هذه التكاليف يتم تسريح العاملين في المستويات التنفيذية قبل المستويات الأخرى مما زاد من أهمية دور المشرف والاداري في المنظمة . ولكن هل يحتاج هؤلاء العاملين الى المشرفين اثناء تأديتهم للعمل ؟ وهذا ما تجيب عليه الكاتبة في الفصل التالي .

الفصل الرابع

في استقصاء قامت به المؤلفة لعدد من العمال في ولاية كاليفورنيا الأمريكية بهدف التأكد من قدرة العمال على القيام باعمالهم دون وجود المشرف او المراقب ، خاصه بعد فترة زمنية معينة من التدريب والتحضير . وتتساءل المؤلفة عن الوقت الذي يصرفه المشرف أو المراقب لمتابعة نشاط العمال . وإذا قللنا من هذا الأسراف فهل نوفر بعض التكاليف المادية ؟ وقد اشارت الكاتبة الى نتائج دراسات عديده بنيت ان انتاجية العمال تزداد كلما قل الأشراف . ولكن تقليل الأسراف هو أمر مرفوض من قبل المدراء والمشرفين لعدة اسباب ، اهمها ، أن المدراء والمشرفين يعتبرون هذا المنهج الجديد هو تحدي لمنصبهم ومركزهم وبالتالي يجب على العامل ان يراقب ويوجه كما هو مثبت نظريا على الأقل .

وبالرغم من ذلك ، أوجدت بعض الدراسات رفض العاملين للعمل دون وجود المشرف او المراقب . من هنا فالاشراف في المؤسسات الحكومية بحاجة الى اعادة النظر للتأكد من جدواه وفعاليته ومحاولة تقليله اينما وجدت الأمكانية لذلك . ولكن كيف يتم هذا التقليل ؟ هذا ما استجيب عليه الكاتبة في الفصل الخامس .

الفصل الخامس

تبين الكاتبة مساهمات الكاتب المعروف شستر بارد والكاتبة ماري فوليت فيما يتعلق بدور الاداره العليا . فقد أوضح برنارد بأن دور الادارة العليا يختلف في الواقع عما هو متفق عليه في أدبيات الأدارة . ويفترض أن يكون للمدير صفات ومهارات محدده ومتخصصة قد تكتسب عن

طريق الخبرة والتدريب . ولكن يلاحظ بأن معظم الاداريين لا تتوفر فيهم هذه الصفات وعلى الاغلب يفضل أن تتوفر في المدير مهارات عامه . ويوضح برنارد أيضا أن المنظمات الادارية تعانيه بطبيعتها فليس هناك ضرورة لوجود رقابة متحكمة ، وللحصول على منظمات فعالة وناجحة يمكن الادارة العليا ادارة اعمالها بهذه الجهود التعاونية .

أما ماري فوليت ، فقد كتبت عن التعاون والتنسيق في المنظمة . وقد وضحت ان هدف المنظمة الاساسي هو اتاحة الفرصة المناسبة لجميع العاملين ليتطورا في المنظمة من خلال ادارة جيده وفعاله وعلاقات أنسانية سليمة . وتعتقد فوليت بأن المنظمات التي يتوفر فيها التعاون تكون أكثر نجاحا وفعالية من غيرها . وحتى يتحقق هذا التعاون يجب التأكد من فعالية المشرف في تعامله مع مرؤوسين وتقليل سيطرته قدر الأمكان بحيث تؤدي الى انجاز العمل . وتؤيد فوليت عملية تفويض السلطة من الأدارة العليا الى الاقسام الأخرى في المنظمة وذلك لتحقيق التعاون والتنسيق .

الفصل السادس

تبين الكاتبة في هذا الفصل كيف يبرر معظم مدراء القطاع العام عدم قيامهم بالمهام التي يفترض أن يقوموا بها . ومن التفسيرات الخاصة بهذه الظاهرة هو أن عمل هؤلاء المدراء في منظمات يغلب عليها سيطرة الأنظمة والقوانين في أي قرار يتخذ . لذلك يكون المدير مضطرا للعمل بموجب هذه الانظمة لضمان بقائه في المنظمة . ويعتبر الالتزام بهذه الأنظمة أهم بكثير من تطوير وتحسين الوضع الداخلي للمنظمة .

وفي احدى الدراسات التي حاولت تفسير وجود حرية للمدراء في تحديد أهداف المنظمة . تبين أن هذا الأمر يعتبر من الحاجات المتدنية جدا في عمل المدير ، والقرارات التي يتخذها المدير في المنظمة هي نتيجة لضغوط خارجية تسبب مشاكل معينة في داخل المنظمة والهدف منها هو احلال التوازن وليس التطوير والتنمية .

ويرى بعض الكتاب بأن كبر حجم المنظمات العامه وتعقيدها التنظيمي والاداري بالأضافة الى صعوبة السيطرة على البيئة الخارجية ، يجعل من البيروقراطية شيئا يصعب ادارته وبالتالي تصبح القرارات المتخذة عبارة عن قرارات مرضية ولكنها ليست مثلى .

من هنا نسطيع أن نستفسر عن دور وعدد المدراء في المنظمات العامه وهل مثل هذه القرارات تبرر منزلتهم الادارية ورواتبهم العالية ؟

الفصل السابع

تبين الكـاتبة في هذا الفصل أن الحصول على منظمات فعاله واساليب عمل مناسبة وانتاجية مرتفعة ، يتطلب تغيرا جذريا في دورالاداريين ونظرتهم الى العلاقة التقليدية القائمة بين الادارة والعمال . وتعتقد الكاتبه بأنه كلما ارتفع المستوى الاداري كلما زادت درجة الرضا الوظيفي ، فالعامل يري بأن المنظمة التي يعمل بها لسيت مكانا مناسبا للعمل . وترتبط درجة الرضا الوظيفي بعلاقة مباشرة مع ظروف العمل الموجودة ، ولكن تعتقد الكاتبه بأن هذا الارتباط هو نسبي بحيث يختلف من شخص الى أخر .

وعلى الرغم من أهمية دور الاداري والمشرف في أنجاز العمل إلا أن المشكلة الرئيسية تكمن في اعادة توزيع طريقة العمل على العاملين ومساعدة الاداريين في عمل التنسيق والتعاون والتبادل مع الظروف الداخلية والخارجية . ويأتي ذلك من خلال اعطاء بعض الحرية للعاملين في ادارة عملهم بانفسهم وتشجيع روح المبادرة عندهم مع الاحتفاظ بمسؤولية هؤلاء العاملين امام المدير الذي يقوم بعملية التصحيح عند الضرورة . وتعتبر هذه الخطوة المفتاح الرئيسي لتحسين ظروف العمل وزيادة الرضا الوظيفي عند العاملين وتقليل معدل الغياب والتسرب من العمل بالاضافة الى زيادة الانتاجية .

الفصل الثامن

تورد الكاتبه في هذا الفصل نتائج الابحاث وتقارير ودراسات علمية عن مشاركة العاملية في ادارة العمل وذلك في كل من القطاع العـام والخاص . ففي القـطاع الخاص اجـريت تجارب وابحاث في شركات ومؤسسات عديدة اكدت ارتفاع معدل الرضا الوظيفي للعاملين الذين منحوا مزيدا من المسئولية في عملية تخطيط وتنفيذ ورقابة العمل . وقد اخذت هذه النتائج اتجاهين رئيسين هما :

١ ــ دور ايجابي تجاه نقابات العمال لمزيد من التعاون بدلا من المنازعات .

٢ ــ انتشار ظاهرة ملكية العمال لجزء من رأسمـال الشركة كنوع من التحفيز لزيـادة الأنتاجيـة والرضا الوظيفي .

وعلى الرغم من النتائج الايجابية لهذه الابحاث ، فان بعضها قد فشل نتيجة لعدم قدرة ومعرفة هذه المؤسسات في تطبيق الاستراتيجية الجديدة . وفي القطاع العام هناك اتفاق عام على أن هذه الاستراتيجية الجديدة قد أتاحت الفرصة للعمال في المشاركة في ادارة العمل وتوقيت برنامج

العمل . وقد أثبتت التجارب العملية ذلك في الأجهزة والمؤسسات العامه مثل المستشفيات والبلديات والطيران وغيرها . وبعد هذه النتائج يبقى السؤال هل يمكن انتشار هذه الاستراتيجية ؟ في الواقع هناك عوائق كثيرة تحد من انتشارها كما ستوضحه الكاتبه في الفصل التالي .

الفصل التاسع

قدمت الكاتبه في هذا الفصل نتائج اتصالاتها ولقاءاتها مع عدد كبير من الناس ، حيث وجدت أن حوالي ٦٦٪ من هؤلاء يؤيدون تقليل التكاليف التي تدفعها الحكومه كأجور، ولكن بشرط ان لا يكون ذلك على حساب الخدمات التي تقدمها .

وترى الكاتبه ان الاقتراح الجوهري لحل مشكلة البيروقراطية في الجهاز الحكومي هو تقليل عدد ودور المشرفين وخلق ما يسمي بالادارة الذاتية للعاملين من أجل تقليل التكاليف والوقت والجهد واتاحة الفرصة لتحسين ظروف العمل بالاضافة الى زيادة انتاجية العاملين في القطاع العام . وتعتقد الكاتبه بصعوبة تحقيق مثل هذا الاقتراح نتيجة لما يسمى بخرافة الادارة حيث يفترض في ادبيات الاداره ان يكون الاداري صاحب الدور الرئيسي في القيام بالنشاطات اللازمة لنجاح المنظمة . فوجود الاداري عباره عن رمز هام في ادارة العمل حتى ولو كان النشاط الذي يقوم به يختلف تماما عن الواقع .

الفصل العاشر

تورد الكاتبة عدة شواهد عملية لابطال النظرة الخرافية في الادارة ، فزيادة الاهتمام بالعلاقات بين العاملين في القطاع العام لا يمكن ان تضر بالمنظمة أو العاملين . أن المؤسسات التي تواجه ازمات مادية أو تقلص في نشاطها تقوم عادة بتسريح عمالها في المستويات التنفيذية قبل المستويات الادارية الاعلى مما يزيد من تمسكها في مراكزها حتى ولو لم يقوموا بالنشاط الاداري كما يجب .

لذلك ترى الكاتبة ان تقليل عدد المشرفين متى كان ممكنا يمكن أن يترجم عمليا في حالة تشجيع الادارة الذاتية للعاملين ، وهي القضية الاساسية التي تقترحها الكاتبة في هذا الكتاب كبديل لدور المشرفين وتقليل اعدادهم وتكاليفهم ، بالاضافة الى اعتبارها نوعا من الحوافز لزيادة انتاجية العاملين وتحسين ظروف عملهم . وهناك وسائل اخرى توردها الكاتبة لتقليل اعداد المشرفين مثل عدم توظيف اداريين جدد بالاضافة الى اتباع سياسة نطاق الاشراف الكبير . ولكن ذلك يتطلب بعض التعديلات الضرورية في طبيعة العمل وسياسته وهي قضية صعبة للغاية .

الفصل الحادي عشر

في هذا القسم الأخير قدمت الكاتبة امثلة عملية لما قد ينجز نتيجة لاعادة تنظيم العمل عن طريق الادارة الذاتية . والهدف من هذه التغييرات هو تحسين ظروف العمل ورفع كفاءة وفعالية العاملين مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار محاولة تقليل التكاليف . وتعتقد المؤلفة بأن هذه الاصلاحات قد تقاوم وترفض من قبل المدراء والمشرفين نتيجة لعدم رغبتهم في التخلي عن منزلتهم ورواتبهم ، وبالتالي فقد يترك بعض المدراء ، وخاصة صغار السن ، نتيجة لتدني احتمال التطور والتقدم في المنظمة . ويواجه بعد ذلك المدراء الباقون مشكلة صعبة للغاية وهي اتباع فلسفة عمل جديدة وتدريب جديد لمهارات جديدة تتناسب مع العمل الجماعي والادارة الذاتية .

ومن المتوقع إذن أن اختلاف المحفزات مثل الرقابة الذاتية واعطاء الفرصة للابداع والمرونة في ساعات العمل ، قد تحل محل النظام القديم في العمل وخاصة فيما يتعلق بالراتب والتطور وبالتالي تجذب عددا كبيرا من الأشخاص وخاصة الأفراد الذين لاينظرون بشكل رئيسي إلى الراتب لحافز العمل .

وتنوه الكاتبه في ختام هذا الفصل بأن هذا الأقتراح هو شيء عام ولا يوجه لمؤسسة معينة بالاضافة الى اعتباره كمحفز اساسي لاثارة اهتمامات المدراء للتفكير في كيفية تقليل عدد المدراء والمشرفين وذلك لخفض التكاليف من جهة وجعل معنى وقيمة اكبر للعمل من جهة اخرى .

خاتمة ورأي

تعتبر البيروقراطية في القطاع العام من اهم القضايا التي يناقشها مفكرو الادارة . فبعضهم يرى بأنها ستزداد وستؤثر بشكل أكبر على العمل الحكومي وبالتالي يصعب ادارتها ورقابتها . ومن المتوقع في العام ٢٠٠١ م ان التطور الاداري المستقبلي سيتطلب اعدادا أكبر من المدراء والاداريين . ويرى بعض المفكرين المتفائلين باهمية الادارة الذاتية ومشاركة العاملين في بعض النشاطات الادارية الهامة كالتخطيط والرقابة مع الاحتفاظ بدور السلطة العليا في اصدار القرارات النهائية حتى ولو تمت المشاركة من قبل العاملين .

وقد تبدو بعض المؤشرات الواضحة لأهمية وضرورة وجود المشاركة في العمل الاداري خصوصا بعد ظهور نتائج الابحاث الايجابية على دور العمل الجماعي في حل المشاكل التي تواجه المصالح الحكومية وتقديم الاقتراحات المناسبة لتنفيذها . ويعتبر هذا العمل كنوع من تحريك مصدر السلطة واهتماماتها الى المستوى الادنى في السلم الاداري حيث توجد النشاطات الرئيسية في المنظمة . ويبدو واضحا للجميع بأن هناك فرقا بين الشخص الذي تدعوه الادارة لحل مشلكة

معينة كشخص استشاري أو أي فرد في المنظمة ، وبين الشخص الذي يقوم بذلك الجهد بشكل تطوعي ورغبة ذاتية في ادارة العمل ، وبذلك يعتبر دوره في هذا المجال ليس مجرد تقديم الحلول للمشاكل التي تظهر بقدر ما هو ابقاء الادارة العليا على علم تام بما يجري على المستويات التنفيذية من تنسيق كامل مع المجموعات الاخرى .

وتبقى هذه الاستراتيجية في موضع الاختيار ، ولكن كخطوة اساسية مساعدة في تحسين الوضع الاداري وتقليل النفقات الكبيرة وتهيئة ظروف العمل المناسبة لجميع العاملين لرفع كفاءة وانتاجية القطاع العام في المستقبل .



د. عبد المجيد منصور . علم اللغة النفسي . الرياض ، ١٩٨٢ ، ٣٦٧ صفحة .

مراجعة : داود عبده
قسم اللغة العربية / جامعة الكويت

يشمل الكتاب ثلاثة أبواب تحتوي معاً على أربعة عشر فصلاً . عرّف المؤلّف في الباب الأول علم اللغة ومجالاته وفروعه الرئيسية والعلاقة بينه وبين علم النفس وبينه وبين علم الاجتماع ، وحدّد ميدان الدراسة في علم اللغة النفسي ، وأشار إلى بعض الفروق بين لغة الانسان ولغة الحيوان . وتناول في الباب الثاني الأسس الفيزيائية والحسية والفسيولوجية والعصبية للغة . وتناول في الباب الثالث موضع اللغة في الدراسات النفسية والدراسات النفسية اللغوية واكتساب اللغة وتعلم اللغات القومية والأجنبية والفروق الفردية اللغوية والأسس النفسية للمهارات اللغوية واللغة والشخصية والاضطرابات اللغوية .

ويشمل الكتاب كشافاً بالمصطلحات العربية وقائمة بالمصطلحات العربية ومقابلاتها بالانجليزية وأخرى بالانجليزية ومقابلاتها بالعربية .

والكتاب يحتوي على معلومات تهم دارسي علم اللغة النفسي ، ولكن لا يمكن اعتباره - بأي مقياس من المقاييس - كتاباً حديثاً في هذا الحقل ، رغم أنه مطبوع في عام ١٩٨٢ ، فمعظم المعلومات الواردة فيه قديمة ، وهو أمر مؤسف حقاً . فقد تطور علم اللغة النفسي في العقدين الأخيرين تطوراً سريعاً . ومن الطبيعي أن يتوقع القارىء أن يلمس آثار هذا التطوّر في كتاب طبع حديثاً ، ولكن هذا لم يتحقق . ومن الغريب حقاً أن يقول المؤلف في مقدمته : «فالدراسات اللغوية والنفسية ، وقد تطورت خلال العشرين عاماً الماضية كان من نتائج تطورها الالتقاء بين حقائق ومفاهيم علم النفس ودراسة السلوك اللغوي من جوانب مختلفة ، مما أثمر عن ظهور علم جديد هو علم اللغة النفسي . .» ثم يعتبر بعد ذلك دراسات دي سوسير وورف وهمبولت وسابير وبلومفيلد (وكلها كانت معروفة قبل عام ١٩٤٠) ، يعتبرها دراسات حديثة في علم اللغة النفسي !

ومما يقلّل من قيمة الكتاب إضافة إلى عدم مواكبته لتطور علم اللغة النفسي الحديث قصوره في معالجة بعض موضوعات علم اللغة النفسي المهمة واهتمامه الزائد بموضوعات أقل أهمية في هذا الحقل.

فمن الموضوعات التي اهتمّ بها رغم علاقتها الضعيفة بعلم اللغة النفسي: الأسس الفيزيائية للغة (فيزياء الصوت وفيزياء الضوء) والأسس الحسية للغة والأسس الفسيولوجية واللغة والشخصية. ومن الموضوعات التي لم يعطها حقها من الدراسات رغم أنها جوهر علم اللغة النفسي الحديث: فهم اللغة والكلام واكتساب اللغة عند الطفل واللغة والتفكير وعلاقة اللغة بالذاكرة. وقد اعتمد في تناول هذه الموضوعات المهمة اعتماداً شبه كلي على مراجع عربية لم يكن من أهدافها معالجة موضوعات علم اللغة النفسي.

ففي الفهم والتعبير، مثلاً، اعتمد اعتماداً شبه كلّي على فصل في كتاب **أضواء على الدراسات اللغوية المعاصرة** لنايف خرما. وتناول في موضوع آخر (الفصل الثاني عشر) موضوع الاستماع والتعبير الشفوي تناولاً مجاله طرق التدريس، معتمداً في ذلك على كتاب في طرق تدريس اللغة العربية ليونس والناقة، ومن المعروف أن علم اللغة النفسي يتناول الفهم والكلام من وجهة نظر العمليات الذهنية التي تتم فيهما، وعلاقة ظاهر اللفظ بالبنية العميقة للجملة، ولماذا تكون بعض الجمل متعددة المعاني، والعوامل التي تجعل فهم بعض الجمل أصعب من فهم بعضها الآخر، وتركيب المعجم الذهني والأخطاء اللغوية التي يقع فيها المتكلم والأسباب التي تجعل الجمل المستحضرة من الذاكرة مختلفة في تركيبها عن الجمل التي سمعت الخ. وقد تعرّض الكتاب لقليل من هذه الموضوعات بشكل عابر وأهمل معظمها إهمالاً تاماً. فمن الأمور التي اكتفى بإشارات عابرة لها عوامل صعوبة فهم الجملة و«زلات اللسان»، وقد سمّاها بالانجليزية Spit faults[1]! أما علاقة البنية السطحية بالبنية العميقة في الجملة وتركيب المعجم الذهني، وتفسير التحريف في استحضار الجمل من الذاكرة، وغير ذلك من الموضوعات المهمة فلم يرد حولها في الكتاب شيء.

وأما المعلومات التي قدّمها في موضوع اكتساب اللغة عند الطفل ـ وهو أهم موضوعات علم اللغة النفسي المعاصر ـ فهي في مجملها قديمة جداً ولا تحتوي على شيء يذكر من نتائج البحوث الحديثة الكثيرة. ويكفي أن أذكر بعض المراجع التي أشار إليها الكاتب ليتضح لنا هذا:

ميد (١٩١٣)، جيزل ولورد (١٩٢٠)، تيرمان (١٩٢٥)، سميث (١٩٢٦)، ليمان وويتي (١٩٢٧)، تيرمان وليما (١٩٢٧)، سميث (١٩٣١)، شيرلي (١٩٣٣)، برجينس

(١٩٣٤) ، ابـر هـارت (١٩٣٩) ، هيـدر (١٩٤٠) ، شن واروين (١٩٤٦) ، مكـارثـي (١٩٤٦) .

وقد أشار الكاتب في عدة مواضع إلى أنـه استقى معلوماتـه من هذه المصـادر من مراجـع عـربيـة مثـل: السيـد، **علم النفس الاجتمـاعي** (١٩٥٤) والهـاشمي، **علم النفس التكـويني** (١٩٧٢). وهنـاك إشارات قليلة لبعض المـراجع الحـديثة نسبيـاً مثل بـراون (١٩٥٨) وارفـين (١٩٦٤) ومرجع واحد حديث هو اتشيسون (١٩٧٦) مستقاة في معظمها ـ كما أشار المؤلف ـ من كتاب **أضواء على الدراسات اللغوية المعاصرة** لنايف خرما .

أما المصادر الحديثة حقاً في هذا الموضوع، وهي أكثر من أن تحصى، مثل مؤلفـات كلارك وفرجسون وبلوم وبراون ومكنيل وسلوبـين وكرومـر وديل وبنـدكت وعشرات غيـرهـم فليس لها أثر!

ولايتوقف الأمر على عدم مواكبة البحوث الحديثة ، ولكنه يتعـداه إلى جوانب اكتسـاب اللغة التي يعالجها علم اللغة النفسي. فقـد أغفل المؤلّف جـوانب مهمة في اكتسـاب اللغة عنـد الطفل: فكتابه خلا من أي تفسير لكيفية اكتساب المفردات واقتصر على ذكر بعض الإحصاءات المأخوذة من سميث (١٩٢٦) لنمو المفردات بين عشرة أشهر وسنتين ونصف. واقتصر الحـديث عن تطور تركيب الجملة على تعداد المراحل ووصف لا غنـاء فيه لكـل مرحلة كقـوله: «مـرحلة الجملة القصيرة البسيطة وتظهر هذه المرحلة خلال السنة الثالثة والرابعة وتدخلها عناصر حروف الجـر والضمائـر»! كما أنـه لم يتعرض لاكتسـاب قواعـد تـركيب الكلمـة ولا لاكتسـاب النـظام الصوتي. وأغفل جانباً مهماً جداً من اكتساب اللغة هو علاقة النمو اللغـوي عند الـطفل بـالنمو الإدراكي .

ولعلّ علاقة علم اللغة النفسي بطرق التدريس من القضايا التي تستحق الذكر في معرض حديثنا عن هذا الكتاب، وقد أشرنا إلى هذه القضية إشارة عابرة في حديثنا عن الفهم والتعبير. غني عن القـول أن ليس من غايـات علم اللغة النفسي معـالجة طـرق التـدريس: كيف نـدرِّس القراءة أو الاستماع أو التعبير الخ . . ولكن غـايته معـالجة الأسس التي يستنـد إليها المـربّون في تناولهم موضوع طرق التدريس:

ففي القـراءة، مثلاً، يعـرض علم اللغة النفسي نتـائج التجـارب المتعلقة بـالقراءة، مما يساعد على تحديد أساليب التدريس المناسبة واختيار مواد القراءة المناسبة الخ .

من هـذه التجارب، مثـلاً: التجارب التي تؤيـد (أو تفنّد) تعلّم الكلمـات دون معـرفـة الحـروف التي تتألف منهـا، والتجارب التي تقـارن بين تعلّم كلمـات ذات معنى وأخـرى ليست ذات معنى، أو بين كلمات شائعة وأخرى غير شائعة، أو بين كلمات في سيـاق وأخرى منفصلة

الخ . . والتجارب المتعلقة بدور الذاكرة في القراءة، والعوامل التي تعيق فهم المقروء، وعلاقة نظم الكتابة بالقراءة، وعلاقة تشابه أشكال الحروف واختلافها بصعوبة القراءة، والعلاقة بين السرعة في القراءة ومقدار الاستيعاب، وعلاقة القراءة بالمهارات اللغوية الأخرى، وأثر ازدواجية اللغة على القراءة، وعلاقة فهم المسموع بالقراءة، وعلاقة الزمن الذي يبدأ فيه تعلم القراءة بمستوى الاتقان فيها بعد ، وأنواع الأخطاء في التعرف على الكلمات وأسبابها ، وقياس عوامل سهولة أو صعوبة المواد المقروءة الخ .

وفي هذا الكتاب نرى المؤلف يعدّد بعض الدراسات المتعلقة بالقراءة (ص ٢٤٥) دون أن يعرض شيئاً من نتائجها، ويلجأ إلى بعض كتب طرق التدريس يستمد منها معلوماته عن القراءة، وهي معلومات لا تكاد تحتوي على شيء من نتائج البحوث الحديثة، بدلاً من استقاء معلوماته من بحوث حديثة في القراءة من وجهة نظر علم اللغة النفسي لباحثين مثل K. Goodman و P. Kolers و L. Gleitman و P. Rozins و J. Dowing و E. Gibson و F. Smith و S. Samuels و D. Steinberg وغيرهم ممن تظهر بحوثهم في مجلات متخصصة مثل Reading Research Quarterly أو كتب تقدّم نتائج البحوث الخاصة بالقراءة .[٢]

ومما يدعو إلى الاهتمام بالبحوث الحديثة أن كثيراً من القضايا التي بدت في وقت ما أموراً مسلماً بها لم تعد كذلك. فمن الآراء التي يعرضها المؤلف، مثلاً، اعتماداً على بحوث أجريت قبل عام ١٩٥٠ أنه «ثبت في بعض البحوث أن القراءة الناجحة تبدأ في حوالى السادسة والنصف عمراً عقلياً» (ص ٢٥٦). ونجد الآن بحوثاً تحدثنا عن نجاح تجارب في القراءة على أطفال عاديين تتراوح أعمارهم بين سنتين وثلاث سنوات. فقد أشار أحد الباحثين[٣] إلى أن تجربة في تعليم القراءة في اليابان لصف من أطفال في سن الثانية قد أظهرت أن هؤلاء الأطفال استطاعوا خلال ثمانية أشهر أن يتعلموا ما معدله ٩٧,٣ كلمة. وتحدثت أستاذة في جامعة ستكهولم في السويد عن تجربتها في تدريس ابنتها القراءة عندما كان عمرها سنتين وأربعة أشهر[٤]، فأشارت إلى أن ابنتها تعلمت مفردات الكتاب الأول وعددها ١٥٠ كلمة بعد ثلاثة أشهر وأنهت أربعة كتب أخرى خلال الشهرين التاليين. وبعد ١٤ شهراً أصبحت قادرة على قراءة الأغلبية الغالبة من الكلمات الجديدة التي تقابلها دون معونة أحد. ويرى شتاينبرغ أن الأطفال العاديين يمكنهم البدء بتعلم القراءة في نهاية سن الثانية[٥]. وقد أدّى اقتناع الباحثين بإمكانية تعلّم الأطفال العاديين القراءة في وقت مبكّر إلى زيادة الاهتمام بهذا الموضوع[٦].

وعلى أية حال فإن الشيء الطبيعي أن يلجأ مؤلفو كتب طرق التدريس إلى أحدث الدراسات في علم اللغة النفسي مستمدين منها الأسس التي تساعدهم في تحديد أفضل الطرق لتدريس القراءة وغيرها من المهارات اللغوية (وكذلك يلجأ إليها مؤلفو كتب القراءة بحثاً عمّا

يعينهم في وضع كتب القراءة الملائمة). أما أن تصبح كتب طرق التدريس مصادر للمعلومات عن علم اللغة النفسي فهذا وضع معكوس!

وبعد، فقد بذل المؤلف جهداً في وضع هذا الكتاب، وكان من الممكن أن يحقق الغاية المرجوة منه لو أنه بذل جهداً مماثلاً في الاطلاع على البحوث الحديثة في علم اللغة النفسي والتفت إلى الموضوعات التي تستحق مزيداً من الاهتمام في هذا الحقل.

الهوامش

(١) لست أدري من أين جاء المؤلف بهذا المصطلح الغريب «أخطاء البصق»! فالمصطلح المعروف هو Slips of the Tongue.

(٢) انظر على سبيل المثال الكتب التالية التي يحتوي كل منها على مجموعة بحوث لمؤلفين مختلفين:

1- J. Kavanagh and I. Mattingly (Eds.), **Language by Ear and Eye,** The M.I.T. Press, Cambridge, Mass., 1972
2- F. Smith (Ed.), **Psycholinguistics and Reading,** Holt, Rinehart and Winston, N.Y., 1973.
3- L.J. Chapman and P. Czerniewska (Eds.), **Reading from Process to Practice,** Routledge and Kegan Paul, London, 1978.
4- F. Vellutino, **Dyslexia: Theory and Research,** The M.I.T. Press, Cambridge, Mass., 1981 (1st printing 1979).

(٣) Danny D. Steinberg, **Psycholinguistics: Language, Mind and World,** Longman, London, 1982, p. 210.
R. Söderbergh, **Reading in Early Chilhood,** Georgetown University Press, Washington, D.C., 1977.

(٤) أنظر مراجعة هذا الكتاب في: Georgetown University Press Booknotes, No. 3.

(٥) D. Steinberg, op.cit., p. 214

(٦) انظر مثلاً، كتاب
R. Lado and T. Andersson (Eds.), **Early Reading** Georgetown University Press, Washington, D.C., 1976





دورية متخصصة في مجال الادارة العامة
ربع سـنوية
تصدر عن معهد الادارة العامة
مسقط · سلطنة عمان ص.ب ٤٩٩٤ روي
وزارة شؤون الديوان السلطاني

★ **الأهـــداف :**

- نشر الثقافة والوعي الاداريين بين العاملين في مجالات الخدمة المدنية ودعم سبل الاتصال والتفاهم الاداري
- عرض المشاكل الادارية المعاصرة وتحليلها وبيان انجح الحلول لها واستظهار تجارب الدول الأخرى واجراء ما يلزم في ذلك من دراسات مقارنة .
- تعميق الاتصال والتبادل الثقافي في مجال الادارة بين المعهد ومعاهد الادارة المختلفة والمؤسسات المماثلة في الدول العربية والأجنبية .

* * * * *

★ **شروط النشر :**

- مراعاة الأسلوب العلمي في طرح الموضوع ومعالجته
- اثبات مصادر المعلومات وتوثيق الاقتباس
- تخصص مكافأة مالية لكل بحث يتم قبوله للنشر .

* * * * *

★ **الاشتراكات :**

٢٠ ريالا عمانيا أو ما يعادلها للجهات الحكومية والمؤسسات .
٨ ريالات عمانية أو ما يعادلها للافراد .

* برقيا : معهداره / تلكس : ٣٢٧٥ أم بي ديوان / هاتف ٦٠٢٠٦٦/٦٠٢٠٦٥

فيصل علي طه . القانون الدولي ومنازعات الحدود . الطبعة الأولى ، شركة أبو ظبي للطباعة والنشر ، أبو ظبي ١٩٨٢ ١٩٨٥ صفحة

مراجعة : أحمد الرشيدي
كلية الاقتصاد / جامعة القاهرة

من الأمور الثابتة بالنسبة لدارسي القانون الدولي والعلاقات السياسية الدولية أن منازعات الحدود تعتبر من أخطر المنازعات التي تثور بين الدول عموماً، أياً كان موقعها في أوروبا أو في آسيا أو في امريكا اللاتينية أو في أفريقيا.

وعلى الرغم من حقيقة أن الكثير من الدول قد حاولت جاهدة التغلب على مشاكل الحدود فيما بينها بقبول الوضع الراهن ـ رغم عدم منطقيته وعدم تمشيه مع الحدود والفواصل الحقيقية ـ مثلما هو الحال بالنسبة لدول أمريكا اللاتينية والدول الأفريقية التي حرصت على التمسك بمبدأ قدسية الحدود الموروثة عن عهود الاستعمال (Juris Uti Posseditis)، إلّا أن ذلك لم ينه مشاكل ومنازعات الحدود تماماً فيما بين هذه الدول، فمثلاً لا تزال منازعات الحدود تمثل أحد موضوعات الصراع الكبرى في القارة الأفريقية.

ولعلّ هذا يفسر لماذا تحظى منازعات الحدود بقدر كبير من إهتمامات الباحثين في حقل القانون الدولي والعلاقات السياسية الدولية.

والكتاب الذي نعرض له في هذه الصفحات يمثل جانباً من هذا الاهتمام الأكاديمي بمنازعات الحدود . والواقع ، أن هذا الكتاب ـ « القانون الدولي ومنازعات الحدود » يعتبر اسهاماً حقيقياً في هذا المجال بالنظر إلى أنه يمثل ـ حسب علمنا ـ أول محاولة من جانب باحث عربي لتأصيل منازعات الحدود في ضوء أحكام وقواعد القانون الدولي العام. فالمكتبة العربية، وإن كانت ثرية ببعض الدراسات في هذا الصدد، إلّا أن هذه الدراسات لا تخرج عن كونها من نوع دراسات الحالة Case studies (مثال ذلك: دراسة الدكتور جابر اهيم الراوي عن «الحدود الدولية ومشكلة الحدود العراقية الإيرانية»، ودراسة

الأستاذ عطية حسن افندي عن «سيناء والحدود الشرقية لمصر»، ودراسة الدكتور البخاري عبدالله عن «النزاع السوداني الأثيوبي على الحدود»، ودراسة الأستاذ السيد محمد السيد عمر عن «منازعات الحدود في افريقيا العربية مع التمثيل بحدود بلاد شرق أفريقيا» .

ويقع الكتاب في نحو ١٨٥ صفحة من القطع المتوسط وهو يشمل على مقدمة وأحد عشر فصلاً وخاتمة بالإضافة إلى عدد من الملاحق وقائمة بأهم المراجع. والكتاب يعتمد أساساً على دراسة أعدها المؤلف لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في القانون من جامعة كمبردج بانجلترا عام ١٩٧٣.

ويبدأ المؤلف في الفصل التمهيدي بمعالجة أحد الموضوعات التقليدية في القانون الدولي فيما يتصل بمنازعات الحدود ونعني به الموضوع الخاص بتعريف اقليم الدولة وعناصره وحدود الدولة وأنواعها، والتمييز بين الحدود بمعنى boundaries والحدود بمعنى frontiers. وقد أحال المؤلف في هذا الصدد إلى ما يذهب الأستاذ الدكتور محمد طلعت الغنيمي من أن الـ boundaries يقصد بها التخوم بمعنى المدى الذي يمتد إليه اقليم الدولة، أما الـ frontiers فيقصد بها الثغور بمعنى منطقة أو مساحة من الأرض تُتْرَكُ حجازاً بين اقليمين.

وفي الفصل الثاني، يحدثنا المؤلف عن طرق اكتساب الإقليم في القانون الدولي والتي قسمها إلى خمس طرق طبقاً للتقسيم المعمول به في القانون الدولي التقليدي هي: الاستيلاء أو الضم occupation، والتنازل cession، والتقادم المكسب acquisitive prescription، واكتساب السيادة على الاقليم من خلال استخدام القوة. وتناول المؤلف كل طريقة من هذه الطرق الخمس مبيناً ماهيتها والشروط التي يلزم توافرها كي تصير منتجةً لآثارها القانونية. فمثلاً بالنسبة للاستيلاء أو الضم عرفه بأنه بسط الدولة (أ مثلاً) لسلطتها على اقليم غير مملوك لأحد Res nullius مع وجوب توافر شروط ثلاثة: أن يكون هذا الاقليم مباحاً أي لا صاحب له، وأن تكون حيازة الدولة لا بقصد فرض سيطرتها عليه، وأن تباشر هده الدولة أعمال السيادة الفعلية على هذا الإقليم مع عدم وجود معارضة أو احتجاج من جانب دولة أو دول أخرى. وبالنسبة للتنازل نجد أيضاً أن المؤلف، بعد أن عرفه بأنه حالة تتنازل فيها الدولة «أ» مثلاً عن سيادتها على اقليم معين لدولة أخرى «ب» مثلاً بأية صورة من الصور كأن يتم ذلك عن طريق معاهدة بين الدولتين، قد عرض لآراء الفقهاء بشأن تكييف هذا التنازل ومتى يكون صحيحاً وهل تتوقف صحته على النقل الفعلي للإقليم المتنازل عنه للدولة المتنازل لها ودخوله في حيازتها، أم أنه على العكس يتم فور التصديق على معاهدة التنازل. أما التقادم المكسب في القانون الدولي فله نفس معناه في القانون الداخلي وهو وضع اليد أو ممارسة السيادة الفعلية علانية وبطريقة سليمة وعلى نحو مستمر لفترة من الزمن دون معارضة أو احتجاج من جانب أية دولة أخرى. وكما هوالحال بالنسبة للاستيلاء عليه أوضح المؤلف أن القانون الدولي يضع

شروطاً أربعة كي تتحقق للتقادم المكسب أثاره القانونية وهي : أولاً ، أن تباشر الدولة سيادتها وتضع يدها على الإقليم باعتبارها صاحبة السيادة عليه، وثانياً: أن تكون الحيازة سليمة بمعنى أن التقادم لا يثبت إذا وضعت الدولة المدعية يدها على الإقليم أو حازمة بالقوة في مواجهة معارضة عنيفة ومستمرة، وثالثاً: علانية الحيازة مع مراعاة أن هذا الشرط لا يستلزم ضرورة أن تقوم الدولة الحائزة بإبلاغ حيازتها لدولة الأصل، وأخيراً، أن تكون الحيازة مستمرة غير متقطعة مع مراعاة أن هذه الاستمرارية هي مسألة نسبية تختلف من حالة إلى أخرى طبقاً للظروف. ويوصل بهذا الشرط شرط آخر وهو الإذعان أي عدم احتجاج دولة الأصل. وقد ناقش المؤلف صورة الاحتجاج وقيمته القانونية وآراء الفقهاء في هذا الخصوص.

أما الفصل الثالث والذي اختار له المؤلف عنواناً: «تحديد وتخطيط الحدود»، فقد جاء موجزاً للغاية إذا ما قورن بالفصل السابق عليه. وتحديد الحدود delimitation يقصد به الإتفاق شفاهة أو كتابة على خط الحدود في معاهدة أو نتيجة لقرار تحكيمي أو حكم قضائي. وبين المؤلف أن عملية تحديد الحدود هذه لا تتم عفوياً، وإنما تسبقها دراسات وأبحاث ميدانية تتناول كافة الجوانب الطوبوغرافية والإجتماعية والسياسية المتعلقة بالمنطقة المراد تحديد حدودها. أما اصطلاح تخطيط الحدود (demarcation) فالمقصود به تنفيذ أو وضع الخط الذي تمّ تحديده بموجب المعاهدة أو القرار التحكيمي أو القضائي الذي أمكن الوصول إليه بين الأطراف المعنية، ويتم ذلك بوضع علامات ظاهرة. ويلفت المؤلف نظرنا إلى حقيقة هامة وهي أن تخطيط الحدود لا يعتبر بمثابة تنفيذ حرفي لنصوص معاهدة تحديد الحدود، ذلك أن القائمين بهذا التخطيط يتمتعون بسلطة تقديرية مناسبة .

ولكن، ما هو الأثر المترتب على معاهدات الحدود في حالة استخلاف أو توارث الدول (state succession)؟ هذه النقطة يعالجها المؤلف في الفصل الرابع من كتابه مؤكداً على أن القاعدة العامة في القانون الدولي في هذا الخصوص هي أن معاهدات الحدود تعتبر معاهدات عينية بمعنى أنها ترتب حقوقاً على الإقليم نفسه وبغض النظر عن التغيرات التي تطرأ على الشخصية الدولية للدولة التي تمارس سيادتها عليه. وهذه القاعدة العامة أكدتها أيضاً المادة الحادية عشر من اتفاقية فيينا بشأن خلافة الدول في المعاهدات لعام ١٩٧٨ ، كما أن اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات لعام ١٩٦٩ ، وإن كانت قد اعترفت «بنظرية تغير الظروف» كسبب لإنهاء أو فسخ المعاهدات أو الانسحاب منها، إلاّ أنها رفضت ذلك إذا ما تعلق الأمر بمعاهدة حدود.

وقد اختتم المؤلف هذا الفصل بالإشارة إلى موقف الدول الأفريقية من مشكلة الحدود في القارة، وبين أن غالبية هذه الدول تمسكت بالإبقاء على الوضع الراهن (status quo) تجنباً للدخول في صراعات ومنازعات اقليمية لا أول لها ولا آخر. والواقع أن الدو الأفريقية حالفها التوفيق حين تمسكت بمبدأ قدسية الحدود فيما بينها زجعلته أحد المبادىء الأساسية التي تحكم

علاقاتها الدولية ، ذلك أن الحدود في افريقيا بوجه عام هي حدود مصطنعة لم تراع فيها اعتبارات الواقع والاعتبارات الخاصة بالعوامل القومية والعرقية والطبيعية. ولا شك أن هذه الطبيعة الاصطناعية للحدود في أفريقيا هي التي تجعل هذه القارة أحد الميادين الكبرى لمنازعات الحدود فيما بين الدول المستقلة.

على أنه بالإضافة إلى الطبيعة الاصطناعية للحدود في بعض أجزاء العالم كأفريقيا، فإن ثمة عوامل أخرى تكون سبباً في نشوب هذه المنازعات. ويعرض المؤلف لهذه الجزئية في الفصل الخامس من مُؤَلَفِه . وقد اهتم أولاً ببيان أن كل خلاف على الحدود لايعني بالضرورة أنه نزاع حدود، وإنما هناك شروط معينة إذا توافرت كيفنا هذا الخلاف على أنه نزاع حدود. أما عن أسباب منازعات الحدود فهي في نظرة عديدة أهمها: الأسباب التي تتصل بطريقة تحديد الحدود وتخطيطها كعدم وجود تحديد دقيق لمسار خط الحدود، وكحالة دفع احدى الدول ببطلان معاهدة الحدود التي تربطها بدولة أو بدول أخرى أو أن تطعن في قرار محكمة التحكيم الصادر في هذا الشأن. ومن هذه الأسباب أيضاً الخلاف حول تفسير (interpretation) أو تطبيق (application) معاهدات الحدود أو قرارات التحكيم الخاصة بها (كما حدث في شأن الخلاف الذي نشب بين السودان وأثيوبيا بخصوص تفسير المعاهدات التي تحكم الحدود بينهما في منطقة مثلث أم بريقع كنتيجة للتعارض البين بين معاهدة ١٩٠٠ المعقودة بين ايطاليا واثيوبيا ومعاهدة ١٩٠١ المعقودة بينها والخاصة بتحديد الحدود بين السودان وأرتيريا . كذلك من أسباب منازعات الحدود تلك الأسباب التي تتصل بحق تقرير المصير. وضرب لنا المؤلف مثلاً لذلك بمطالبة الصومال بحق تقرير المصير لشعب الأوجادين في مواجهة اثيوبيا ولشعب الولاية الشمالية في مواجهة كينيا.

ولا شك عندنا في أن الخلاف حول تفسير معاهدات الحدود يأتي من بين الأسباب الجوهرية التي تثير المنازعات بين الدول. وإذا كنا نتفق مع وجهة نظر المؤلف في هذا الخصوص إلاّ أننا نرى أن هذه المسألة ـ أي الخلاف حول تفسير معاهدات الحدود ـ كان من الأجدر تناولها ضمن الفصل الخامس بأسباب منازعات الحدود وليس تخصيص فصل خاص لها، ذلك بين مثل هذا التخصيص أى بالمؤلف إلى تطرقه لمعالجة موضوعات كانت تكفي بصددها الإحالة العامة. من ذلك مثلاً: تعريف المعاهدة، مبادىء التفسير وقواعده. . .

أما الفصول الثلاثة من السابع إلى التاسع، فقد عالج فيها المؤلف نقطة رئيسية تتعلق بدور السلوك اللاحق (subsequent behavior) في الكشف عن مقاصد الأطراف فيما يتعلق بمنازعات الحدود. وقد أوضح المؤلف في هذا الصدد أن القضاء الدولي ـ وخاصة قضاء محكمة العدل الدولية ـ قد عَوَّل كثيراً على قاعدة السلوك اللاحق وبالذات فيما يتصل بما يسمى بالتاريخ الفاصل (Critical date). ونعتقد أن المؤلف بتناوله لموضوع السلوك اللاحق كقاعدة من قواعد

تفسير المعاهدات، يكون قد طرق موضوعاً جديراً حقاً بالاهتمام، غير أننا نأخذ عليه اسهابه في هذا الموضوع إذ خصص له ـ كما أشرنا ـ ثلاثة فصول تشتمل على نحو ٢٥ صفحة في حين أنه لم يعالج أسباب منازعات الحدود إلّا في نحو ٧ صفحات.

أما الفصل العاشر، فيتناول فيه المؤلف القيمة الاستدلالية والآثار القانونية للخرائط ـ رسمية كانت أم خاصة ـ في منازعات الحدود، مبيناً أن الخرائط كان لها قبل القرن الحالي قيمة محدودة إذ كان ينظر إليها بشيء من الريبة والتحفظ كدليل إثبات في منازعات الحدود. وحسب رأيه، فإن هذا التشكك لا يزال يساور بعض القضاة الدوليين وذلك على الرغم من التطور الكبير الذي حدث في مجال صناعة الخرائط والعلوم المتصلة بها. واستشهد المؤلف في هذا الخصوص بما قاله القاضي «ليڤي كارنيرو» في قضية «منكيير واكريهوس» من أن بينة الخرائط ليست دائماً حاسمة في المسائل القانونية التي تتعلق بالسيادة الإقليمية، وبما قاله القاضي «مورينو كونتانا» في قضية «المعبد» من أن الخرائط لها قيمة تكميلية ولا ترتب ـ بمفردها ـ أي أثر قانوني.

وعلى أية حال، فإن المسألة محل خلاف بين الفقهاء. لكن المؤلف مع تسليمه بحقيقة ذلك يرى بوجوب التفرقة بين ثلاثة أنواع من الخرائط ما دمنا بصدد البحث عن القيمة الاستدلالية للخرائط الرسمية فيما يتصل بمنازعات الحدود. فهناك أولاً الخرائط التي تلحق بمعاهدة الحدود وينص عليها على أنها جزء لا يتجزأ من هذه المعاهدة، فهذه تتمتع بنفس القيمة القانونية التي تتمتع بها المعاهدة ذاتها وهي من ثمَّ ملزمة للأطراف. وهناك ثانياً، الخرائط التي تلحق بمعاهدة الحدود دون أن يشار إليها في المعاهدة أو قد يشار إليها ولكن دون النص على اعتبارها جزءً لا يتجزأ من المعاهدة، فهذا النوع من الخرائط يتمتع بقوة قانونية أقل من النوع الأول سالف الذكر. وعموماً فإن قيمتها لا تعدو أن تكون مجرد توضيح ما ورد في المعاهدة. أما النوع الثالث، فهو الخرائط التي تصدرها الدول من وقت لآخر. وهذه الخرائط تفتقر كل صور الإلزام ليس فقط بالنسبة للدول الغير وإنما أيضاً بالنسبة للدول التي تصدرها، على أنها لا تخلو من فائدة إذ قد يستفاد منها في الاستدلال بها على موقف الدولة التي أصدرتها أو على مواقف الدول الأخرى المعنية تجاه نزاع حدود معين، أو فيما يتعلق بتبعية اقليم ما خاصة إذا ما استقر سلوك الدول في هذا الصدد على وضع معين.

أما الفصل الحادي عشر والأخير، فيخصصه المؤلف لمعالجة دور التحكم ومحكمة العدل الدولية في التسوية السلمية لمنازعات الحدود. والواقع أننا نعتقد أن المؤلف قد أجهد نفسه فيما كان لا يجب الولوج فيه أصلاً في هذا الفصل. فناهيك عن حقيقة أن المؤلف قد استشهد بموقف القضاء والتحكيم الدوليين بالنسبة لمنازعات الحدود وهو ما يحمد له، إلّا أن التخصيص هنا أيضاً قد حمله إلى الدخول في تفاصيل كان في غنى عنها خاصة في دراسة موجزة كدراسته هذه. ومن هذه التفاصيل مثلاً تعرضه لمبدأ التسوية السلمية للمنازعات، ووسائل التسوية

وتشكيـل محاكم التحكيم وكـذا تشكيل محكمـة العدل الـدولية واختصـاصها بنـوعيه التنـازعي الافتائي . . . الخ .

وعلى أية حال، فإن مـا يحمد للمؤلف أنـه ولج مـوضوعـاً حيويـاً ليس فقط منوجهـة نظر القانون الدولي، وإنما أيضاً بالنسبة للعديد من الدول العربية، فضلاً عن أنه قد نأتي بنفسـه عن تناول حالات بعينها مجالها الصحيح هو دراسات الحـالة. وإذا كنـا قد أخـذنا عليـه استطراده في بعض النقـاط ما يعتـبر إخلالاً بـالتوازن المطلوب بين أجـزاء البحث، إلّا أن الشيء المؤكـد أن المؤلف نجح ـ بحق ـ في اعطائنا صورة مبسطة وواضحة عن منـازعات الحـدود في ضوء أحكـام القانون الدولي العام.



مكتب التربية العربي لدول الخليج . التعليم العالي والبحث العلمي في دول الخليج العربي . مكتب التربية لدول الخليج العربي ، الرياض ، ٥٢ صفحة .

مراجعة : عيسى الجراجرة
رابطة الكتاب الاردنيين/عمان

مقدمـــة :

تزايد الاهتمام بالعلم والبحث العلمي نتيجة لتزايـد طموحـات المجتمعات المختلفـة في النمو والتقدم ، فبدأت هذه المجتمعات بالبحث عن الأساليب العلمية لإيجاد الحلول لمشكلاتها ، فكان أن انتشرت مراكز البحث العلمي ، كما تزايد اهتمام المؤسسات العلمية والتـربويـة بتنمية كفايات البحث العلمي لدى الباحثـين والدارسـين والطلاب وحتى لـدى الناس العـاديين وهم يواجهون مشكلاتهم الخاصة . فالبحث العلمي ليس وقفاً على الباحثين والعلماء ، أو عـلى طلاب الدراسات العليا ، فهو ضرورة لكل إنسان مهما كان عمله أو مركزه ، إن مشكلات الحياة اليومية تتـطلب تفكيراً علميـاً ومنهجاً علميـاً لحلها ، ولم يعـد بالإمكـان استخدام الـطرق غير العلميـة واللجـوء إلى المحاولـة والخطأ في مـواجهة هـذه المشكلات . وفي المجتمعـات العربيـة عمـومـاً ، والمجتمع الخليجي خاصة أخذ يتزايد فيه الاهتمام بـالبحث العلمي وتزايـد استخدام الأسلوب العلمي في تحديد المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والتربـوية ، وصـارت خطط التنميـة تتخذ التخطيط العلمي والبحث العلمي أساساً لتحديد الحاجات الحاضرة والمقبلة ، كذلـك لم يعد في وسع أي مجتمع أو أي فرد أن يختار بين طريق العلم والطرق غير العلمية ، فالمجتمعات المتقدمـة اختارت طريقها منذ أكثر من أربعة قرون ، وقطعت أشواطاً طويلة في ميادين الحياة المختلفة . أما المجتمعـات النـاميـة فليس أمـامهـا إلا أن تتبـع الأسلوب العلمي لتقليص الهـوة بينهـا وبـين المجتمعات المتقدمة . صحيح أن الطريق شاقـة وصعبة ، وأنها تتـطلب تضحيات ، ولكنهـا تبقى الطريق الوحية للتقدم الاجتماعي والإنساني ، وللتقدم العلمي في مختلفة النشاطات الاقتصـادية والثقافية والاجتماعية والسياسية .

* أهمية الكتاب.

مما سبق كله تتضح أهمية الكتاب الذي نحن بصدده لأنه أو دراسة مسحية شبه شاملة أعدها قطاع العلوم في مكتب التربية العربي لدول الخليج بالرياض لقضية من أهم القضايا، هي التعليم العالي والبحث العلمي في دول الخليج العربي، لاستقصاء واقع البحث العلمي الذي تقوم به الجامعات الخليجية ومراكز البحوث العلمية المرتبطة بها أو المستقلة عنها، مع تركيز خاص وشديد على استقصاء واقع مؤسسات البحث العلمي الرسمية المرتبطة بالدول (ص ٤).

* واقع التعليم العالي والبحث العلمي في دول الخليج العربي:

توجد في أقطار الخليج العربي ست عشرة جامعة بالإضافة إلى الكلية الجامعية وجامعة الخليج العربي في دولة البحرين هي: جامعات: الكويت، الإمارات، قطر، بغداد، البصرة، الموصل، المستنصرية، صلاح الدين، التكنولوجية، الملك سعود، الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة، الملك عبد العزيز، البترول والمعادن، الملك فيصل، أم القرى.

وجميع هذه الجامعات حديثة النشأة نسبياً إذ أن أقدمها ـ جامعة بغداد وجامعة الملك سعود ـ تأسستا قبل ربع قرن تقريباً، ولقد أنشئت هذه الجامعات لسد حاجة المنطقة من الكوادر العلمية، والمساهمة في البحوث والدراسات التي تخدم التطور والتنمية الشاملة في أقطارها، مادياً وثقافياً وتربوياً.

ولقد جاءت معظم هذه الجامعات ذات تخصصات شاملة تعنى بفروع العلوم الطبيعية والعلوم الإنسانية كافة ولكن هذا الشمول لم يمنع عدداً قليلاً منها من التخصص والتركيز على نواح محددة من فروع المعرفة وفق ما تمليه ظروف البلد أو المنطقة، وبما يسد الحاجة ويحقق الآمال والطموحات التي بنيت من أجلها تلك الجامعات، فمثلاً نرى الجامعة التكنولوجية في العراق قد اهتمت فقط ـ كما يدل عليه اسمها ـ بالقضايا الهندسية والصناعية دون التخصصات الإنسانية أو الأدبية الأخرى بينما نرى جامعة الإمام محمد بن سعود وجامعة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية تركز إن بشكل واضح على قضايا الشريعة وأصول الدين والدعوة الإسلامية لأنهما أنشئتا لهذا الغرض خاصة. ورغم أن الجامعات الخليجية حديثة العهد نسبياً إلا أن معظمها بدأ منذ زمن ليس بقصير بإنشاء دراسات عليا في جميع حقول التخصص تقريباً وخاصة على مستوى الماجستير، فمن مجموع ستة عشرة جامعة هنالك ثلاث أو أربع جامعات فقط لا تقدم برامج دراسات عليا. وإذا ألقينا نظرة فاحصة على هيكل الجامعات الخليجية لاحظنا التشابه الكبير في نوع الكليات التي تتضمنها ويسري هذا التشابه أيضاً على تركيب هذه الكليات

والأقسام التابعة لها، وفيما يتصل بعدد الطلاب فإنه في الجامعات الخليجية حسب احصائيات عام ١٩٨٠ م حوالي ١٥٠,٠٠٠ طالب وطالبة بينما يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس حوالي عشرة آلاف أي بمعدل ١٥ طالب لكل أستاذ واحد تقريباً معظمهم في الدراسات الأدبية وتستفيد مراكز البحث المستقلة من الجامعات في كثير من الإمكانات التي تمتلكها تلك الجامعات سواء كانت امكانات مادية (مختبرات وأجهزة) أو بشرية (باحثين وخبراء متخصصين) كما أن هذه المراكز كثيراً ما تقوم بتمويل الأبحاث التي تجري في الجامعات وتتبادل المشورة معها.

* **الجامعات الخليجية والبحوث التي تقوم بها:**

ينبثق بشكل عام عن الجامعات الخليجية نوعان من مراكز البحوث:

١ ـ المراكز المرتبطة بالجامعات تجرى فيها بحوث علمية متنوعة، بقدر تنوع الدراسات والتخصصات التي تشكل هيكلها العلمي الأساس. وهذه المراكز لها شخصية متميزة إلى حد ما ولكنها لا تصل إلى درجة الاستقلال التام عن الجامعة ويتحمل كادرها العلمي أساساً مسؤولية البحث العلمي مع مشاركة محدودة في التدريس.

٢ ـ مراكز البحوث المرتبطة بالكليات: وهذه المراكز تعتبر مراكز بحوث نوعية تقوم بالأبحاث المتخصصة حسب النشاط البحثي لكل كلية يرتبط بها المركز، وهذه المراكز كثيرة وتكاد لا تخلو منها جامعة من الجامعات الخليجية والبحوث التي تضطلع بها الجامعات بشكل عام تجرى في ثلاثة محاور رئيسة هي:

أولاً: البحوث الأكاديمية والتطبيقية التي يضطلع بها أساتذة الجامعات.
ثانياً: البحوث التي يقوم بها طلبة الدراسات العليا.
ثالثاً: البحوث والدراسات التي تجريها مراكز أو معاهد البحوث المرتبطة بالجامعات بطلب من جهات أخرى (القطاع الخاص ولقاء مبالغ مالية) وكذلك البحوث التي تمولها مؤسسات البحث العلمي ضمن الاستراتيجية العامة للبحث في الدولة والتي تطلب من الجامعات تنفيذها.

وبشكل عام فإن طموحات وأهداف البحث العلمي في الأقطار الخليجية ترسمها استراتيجية خطط التنمية الوطنية في تلك الأقطار ومشاريعها (ص ٩ ـ ١١).

* **دور مؤسسات ومراكز البحث العلمي المستقلة عن الجامعات في دول الخليج العربي:**

توجد هذه المؤسسات أو المراكز في المملكة العربية السعودية والعراق والكويت فقط وهي حديثة العهد نسبياً ولكنها تقوم بدور فعال في رسم أو تنفيذ سياسات البحث العلمي لهذه الدول. وهي مستقلة إدارياً وتنحصر علاقاتها مع الجامعات في التفاعل المتبادل من تمويل المشاريع إلى الإستفادة من الخبرات العلمية والمادية في الجامعات. وتضطلع هذه المؤسسات والمراكز بالقيام

بأبحاث علمية حيوية بالنسبة لدولها تفرضها احتياجات الدولة وخططها التنموية الحالية والمستقبلية. لذلك فإن تزويدها بالإمكانات والصلاحيات الواسعة ينسجم مع حجم المسؤولية التي تتقلدها.

ويمكن القول بأن الخطوات التي خطتها هذه المؤسسات فيما يتعلق بدفع عجلة البحث العلمي في تلك الدول، واسعة حين تقاس بحداثة عمرها. وهذه المؤسسات والمراكز إما أن تقوم بتشجيع البحث العلمي وتمويله دون أن تجرى الأبحاث مباشرة كما هو الحال بمؤسسة الكويت للتقدم العلمي أو المركز الوطني للعلوم والتكنولوجيا في المملكة العربية السعودية (وإن كانت الخطة المستقبلية تنص على إنشاء مختبرات للأبحاث للقيام بالبحث العلمي مباشرة، أو أن تقوم فيها البحوث ضمن خطة بحث عام واستراتيجية مفصلة تخدم القطر كما في مراكز البحوث النوعية المرتبطة بمجلس البحث العلمي العراقي ومعهد الكويت للأبحاث العلمية (٩ - ١٣).

*** محاور واهتمامات وأولويات مراكز ومؤسسات البحث العلمي المستقلة في أقطار الخليج العربي.**

يمكن تصنيف محاور اهتمامات مراكز ومؤسسات البحث العلمي المستقلة التي توجد في ثلاثة من أقطار الخليج العربي فقط هي المملكة العربية السعودية والعراق، والكويت في المجالات الآتية:

١ - تكنولوجيا الغاز والبترول ومشتقاته.
٢ - مصادر الطاقة.
٣ - الجيولوجيا والمعادن.
٤ - المياه والتلوث والبيئة.
٥ - البيولوجيا والتكنولوجيا الحيوية.
٦ - الزراعة.

والملاحظ أن توجهات واهتمامات كل مركز من مراكز البحث العلمي المستقلة تختلف بين قطر وآخر (ص ١٤ - ٢٨).

أما في دولة قطر، فإن أهم مجالات البحث العلمي فيها هي:

١ - الاستشعار من البعد.
٢ - الثروات الطبيعية.
٣ - الدراسات البيئية المختلفة (ص ٢٧ - ٢٨).

*** فوائد هذه الدراسة :**

وسوف تفيد هذه الدراسة وتنير الـدرب لكل فئـات المجتمع الخليجي أولاً والعـربي ثانيـاً والجهات العالمية الأخرى ثالثاً وخاصة تلك المهتمة بمثل هـذه الأمور مثـل اليونسكـو والمنظمـات المتخصصة الأخرى المنبثقة عن هيئة الأمم المتحدة وغيرها من الدول ومراكز البحث في العـالم في النواحي الآتية :

١ ـ **الاطلاع والمعرفة** : فقد قدمت الدراسة وصفاً وتحديداً طيباً واضح القسمات ومعرفة لواقع «التعليم العالي والبحث العلمي في دول الخليج العربي» .

٢ ـ **التنبـوء والشبط والتحكم** : حيث يستطيـع الباحثـون والـدارسـون اعـداد الخـطط والمقترحات لمتخذي القرارات لإيجاد البدائل والعلاج والحلول المناسبة لمعـالجة مـواطن النقص ، ومـواطن القصور في ظـاهـرة «التعليم العـالي والبحث العلمي في دول الخليـج العـربي» تمهيـداً لتحديد معالم وتوجهات حاجات المنطقـة من مراكـز البحوث والقضـايا الملحـة التي بحاجـة إلى بحث ودراسة للخروج بالحلول المناسبة .

٣ ـ **معالجة الظاهرة السلبية السـائـدة في معظم الـدول النامية** ، حيث أن الدول النـامية ليست دولاً منتجة للأبحـاث العلمية ، فـالأبحاث العلميـة من انتاج الـدول المتقدمـة ، والدول النامية تستورد بعض هذه الأبحـاث وتستفيد منهـا ، ولكن علينا أن نحـذر من هذا الاستيـراد ، فمهما كانت القيمة العلمية لهذه الأبحاث فإن من المهم أن تكون لنا دراساتنا وأبحاثنا خاصـة في مجال العلوم الإنسانية والإجتماعية . فلكي تكون هذه الأبحاث مفيـدة لنا فـلا بد من أن تكـون مرتبطة بشكل ما بالمشكلات التي تواجهنا .



المجلة التربوية

تصدر عن كلية التربية - جامعة الكويت

فصلية ، تخصصية ، محكّمة

رئيس مجلس الإدارة
د. سعد جاسم الهاشل

رئيس التحرير
أ.د. فكري حسن ريان

تنشر البحوث التربوية ، ومراجعات الكتب التربوية الحديثة
ومحاضر الحوار التربوي ، والتقارير عن المؤتمرات التربوية

- ★ تقبل البحوث باللغتين العربية والانجليزية .
- ★ تنشر لأساتذة التربية والمختصين فيها من مختلف الأقطار .
- ★ تطلب قواعد النشر من رئيس التحرير .
- ★ تقدم مكافأة رمزية للناشرين بها .

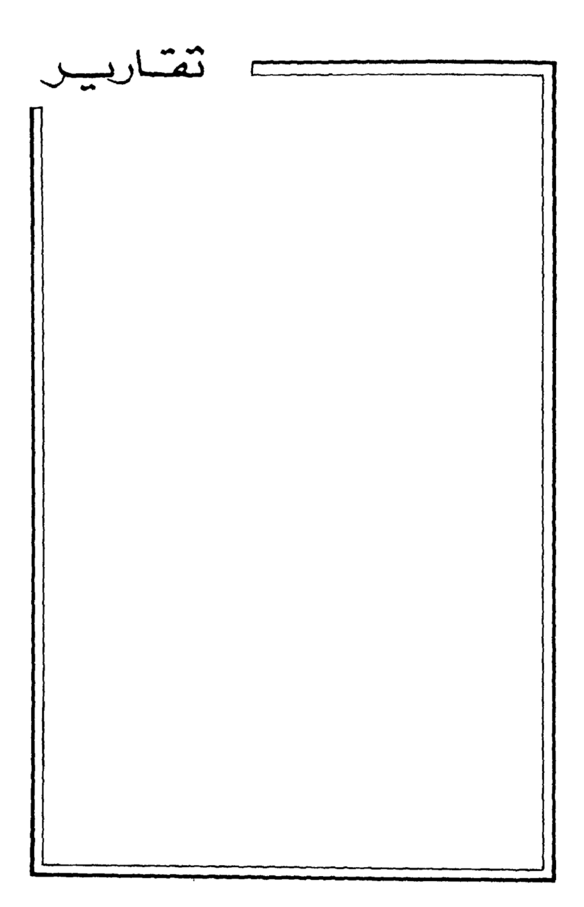
الاشتراكات :

للأفراد في الكويت : ٢ د.ك وللطلاب ١ د.ك
للأفراد في الوطن العربي : ٥ر٢ د.ك وللطلاب ٥ر١ د.ك
للأفراد في الدول الأخرى : ١٥ دولاراً أمريكياً بالبريد الجوي
للهيئات والمؤسسات : ١٢ د.ك وفي الخارج ٤٥ دولاراً أمريكياً

توجه جميع المراسلات إلى :

رئيس التحرير ـ المجلة التربوية ـ ص.ب ١٣٢٨١ كيفان ـ الكويت

تقـاريـر



ندوة أساليب تشجيع المنتجات الوطنية

محمود التحدي صالح

قسم إدارة الأعمال / جامعة الزقازيق

مقدمة :

عقدت هذه الندوة بالقاهرة يوم الأحد الموافق ١٩ فبراير ١٩٨٤ وقد شارك في أعمال الندوة حشد من رؤساء مجالس الشركات الصناعية والتجارية وأعضاء مجالس الإدارات ، ورؤساء القطاعات التجارية والمالية ، وعدد من المسؤولين والأجهزة المعنية بالدولة ، وعدد من الباحثين والاخصائيين والمستهلكين .

أهداف الندوة:

تهدف هذه الندوة إلى تحقيق الأهداف الثلاثة الآتية وهي :

١) تحسين الجودة وضبط المواصفات.
٢) تحديد ودراسة الأساليب التسويقية المستخدمة في تشجيع المنتجات الوطنية.
٣) التعرف على الجوانب التربوية والإعلامية المرتبطة بتشجيع المنتجات الوطنية.

المتحدثين في الندوة :

تحدث في هذه الندوة مجموعة كبيرة من القيادات الإدارية في مختلف أجهزة الدولة شملت :

١) الأستاذ الدكتور / حسن أحمد توفيق ـ رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ورئيس الندوة.
٢) الأستاذ الدكتور / صديق محمد عفيفي عميد كلية التجارة جامعة المنوفية ومقرر الندوة.
٣) الأستاذ / حسين عثمان رئيس مجلس أمناء اتحاد الإذاعة والتلفزيون.
٤) الأستاذ الدكتور / سمير حسين عميد كلية الإعلام جامعة القاهرة.

٥) الأستاذ الدكتور / فؤاد صبحي وكيل أول وزارة الصناعة ورئيس مجلس إدارة الهيئة المصرية للتوحيد القياسي وجودة الإنتاج.
٦) الأستاذ الدكتور / سعد الدين عشماوي وكيل كلية التجارة ـ جامعة الأزهر.
٧) الأستاذ الدكتور / حسن خير الدين وكيل كلية التجارة ـ جامعة عين شمس
٨) الأستاذ الدكتور / عبد التواب سالمان رئيس مجلس إدارة الشركة المصرية لتجارة الكيماويات.

موضوعات الندوة:

نوقشت في هذه الندوة البحوث الآتية:

١) دور التوحيد القياسي في الارتفاع بمستوى جودة الانتاج الصناعي المحلي. اعداد الدكتور / فؤاد أحمد صبحي وكيل وزارة الصناعة ورئيس مجلس إدارة الهيئة المصرية العامة للتوحيد القياسي وجودة الانتاج.

واشتمل هذا البحث على الموضوعات الآتية:

أ) المواصفات القياسية دليل للمنتج والمستهلك.
ب) دور القياس والمعايير في دعم الجودة.
ج) الأسلوب المتكامل للارتفاع بمستوى جودة الانتاج.

٢) سياسات انتاج الصناعة المصرية وقدرتها على المنافسة. اعداد الأستاذ الدكتور / سعد الدين عشماوي وكيل التجارة ـ جامعة الأزهر.

واشتمل البحث على الموضوعات التالية:

أ) جودة المصنعية ب) جودة المادة الخام.
ج) سياسات الانتاج في الصناعة المصرية وامكانيات التصدير.

٣) دور إدارة التسويق في دعم الصناعات الوطنية. اعداد الأستاذ الدكتور حسن خير الدين أستاذ التسويق بكلية التجارة جامعة عين شمس.

وقد اشتمل البحث على الموضوعات الآتية:

أ) أهمية ادارة التسويق
ب) دور التسويق في الحياة الاقتصادية.
ج) أثر التسويق في مستوى المعيشة.
د) دور التسويق في التنمية الاقتصادية.

هـ) الأهمية الاجتماعية للتسويق.
و) مظاهر قصور ادارة التسويق في دعم الصناعات الوطنية وأسبابه ووسائل العلاج.
ز) ضوابط الدور التسويقي في دعم الصناعات الوطنية.

٤) دور الإعلام في تشجيع المنتجات الوطنية. اعداد الأستاذ / حسين عنان رئيس أمناء مجلس اتحاد الإذاعة والتلفزيون.

واشتمل البحث على الموضوعات الآتية:
أ) الدور التربوي للإعلام.
ب) الدور الإعلامي.
ج) الدور الترفيهي.
د) الإعــلان.

٥) دور الإعلام في تشجيع المنتجات الوطنية. اعداد الأستاذ الدكتور / سمير محمد حسين عميد كلية الإعلام جامعة القاهرة.

وقد اشتمل البحث على الموضوعات الآتية:
أ) أهم المؤشرات الكمية المرتبطة بالمشكلة وهي:
* ازدياد حجم الانتاج الوطني في المجالات المختلفة.
* ازدياد حجم الواردات بين السلع المصنوعة.
* تطور الانفاق الاستهلاكي في مصر.

ب) أهمية الأخذ بالمدخل التسويقي في تخطيط الانتاج الوطني.
ج) دور الإعلام في تنشيط ودعم المنتجات الوطنية.

توصيات الندوة:

بعد انتهاء المناقشات التي استعرضت الأبحاث المعدة وإثارة النقاش حول ما تضمنته هذه الأبحاث وكذلك حول موضوع الندوة بصورة عامة. وقد جاء ذلك من تبادل المشتركون في الندوة الآراء والأفكار في جو سادته الصراحة والوضوح رغبة في تحقيق المصلحة العامة.

وقد أسفرت هذه المناقشات عن التوصل إلى عدد من التوصيات وهي :

١) ضرورة التوسع في اعطاء الصفة الإلزامية للمواصفات القياسية بالنسبة لجميع السلع ودراسة امكان اعطاء سلطات أوسع لهيئة التوحيد القياسي مع دعمها بأصحاب الكفايات والامكانات اللازمة.

٢) ضرورة دعم جمعيات حماية المستهلك وإتاحة الفرصة لها لأداء دورها في ترشيد وتوعية المستهلك وحمايته.

٣) ضرورة التفرقة بين السعر الاقتصادي والسعر الاجتماعي بشكل واضح بحيث يمكن قياس الكفاية الاقتصادية للوحدات الانتاجية والحكم على كفاية ادارتها.

٤) ضرورة أن تعمل الإدارة بشركات التجارة الداخلية على اتباع الأساليب التسويقية الحديثة بما في ذلك فن البيع الفعال لاجتذاب المستهلك وترغيبه في المنتجات المصرية.

٥) ضرورة العمل على تنمية القيم البناءة المواتية لزيادة الانتاج واتقانه والاعتزاز بالمنتج المصري ويمكن أن تلعب أجهزة التعليم والاعلام الدور الرئيسي هنا.

٦) الاهتمام بإدارات التسويق بالشركات المنتجة واعداد الكوادر اللازمة لقيامها بوظيفتها باعتبار أن الدراسات التسويقية السليمة هي الأساس الموجه للاستثمار.

٧) أن يتعاظم دور أجهزة الإعلام القومية في التعريف بالانتاج المصري والاهتمام باعطاء المثل والقدوة من القيادات المسئولة في استهلاك المنتج المصري.

٨) اتباع أسلوب الاعلان العلمي رفعاً لمستوى جماهير المستهلكين مع تطبيق التكنولوجيا الحديثة في اعداد الاعلانات عن المنتجات المصرية.

٩) ضرورة مراعاة اعتبارات تشجيع المنتجات الوطنية فيما تقرر لجان ترشيد الاستيراد من سياسات وقرارات.

١٠) تعميم الحوافز وأساليب التشجيع المناسبة للشركات والوحدات والنماذج المضيئة في انتاج وتسويق المنتجات الوطنية.

١١) دراسة مجالات ترشيد الاستثمار واسهام القطاع العام في الشركات المنشأة طبقاً لقانون الاستثمار.

وقرر أعضاء الندوة رفع هذه التوصيات إلى السادة المسئولين بالوزارات والأجهزة المعنية ومتابعة تنفيذها.

الندوة العلمية الثالثة للهيئات العاملة في رعاية الصم بالوطن العربي .

رضوان الإمام
معهد التنمية الفكرية ـ دمشق

تحت شعار (الأبجدية الإشارية وسيلة هامة لمعوقي السمع في تعلم اللغة) عقدت بدمشق الندوة العلمية الثالثة للهيئات العاملة في رعاية الصم بالوطن العربي فيها بين ٢٥ ـ ٢٨ من شهر آب عام ١٩٨٤ ، وذلك لمناقشة مشروع أبجدية الأصابع للصم ومشروع أبجدية الكف للصم المكفوفين .

وقد حضر حفل الافتتاح مندوبون من عدد من الأقطار العربية والدولية ، ومديرو دوائر وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ومعاهد الرعاية الاجتماعية فيها .

بدأ الحفل بكلمة رئيس الاتحاد العربي للهيئات العاملة في رعاية الصم ، الذي أوجز فيها نشاط الاتحاد في المؤتمرات والندوات ، وعلى الصعيد الطبي والتربوي والاجتماعي والإعلامي ، وفي مجال الدراسات والأبحاث ، وتأليف وطباعة الكتب الخاصة بالأطفال الصم في المرحلة الابتدائية . وأخيراً بَيّنَ مدى اهتمام الاتحاد في توحيد الأبجدية الإشارية العربية ووضع أبجدية موحدة أيضاً للصم المكفوفين .

ثم تحدث رئيس القسم العلمي في الاتحاد فأوضح الدور الذي يقوم به هذا القسم في مجال خدمة الصم على النطاق المحلي والعربي .

تلاه مندوب عن الوفود المشاركة ، فمندوب عن الصم ، عَبَّرا عن مشاعر المشاركين والصم تجاه الحكومة والهيئات العاملة في رعاية الصم .

وفي الختام ألقى راعي الحفل الأستاذ يوسف جعيداني وزير الشؤون الاجتماعية والعمل كلمة رحب فيها بالمشاركين والعاملين في ميدان رعاية الصم ، وتمنى لهم التوفيق في المهمة التي يسعون لتحقيقها .

وبعد استراحة قصيرة بدأت الندوة أعمالها بانتخاب هيئتها، وإقرار جدول الأعمال فيها، ثم بدأت جلسات العمل، وفيها تم مناقشة مشروع أبجدية الأصابع لأحرف اللغة العربية الذي اعتمدته لجنة الخبراء في ضوء الأسس والمعايير التالية:

١ ـ سهولة الحركة في تمثيل الحرف.
٢ ـ أن يكون تمثيل الحرف مشابهاً ما أمكن لشكل الحرف الأبجدي، أو دالاً على ما يتميز به.
٣ ـ الإقتصار على الحدود الدنيا في الجهد العضلي المبذول لتمثيل شكل الحرف.
٤ ـ تكثيف الزمن اللازم لإنجاز شكل الحرف، وتمثيل أكثر من حرف واحد.
٥ ـ إعتماد اليد الواحدة في تمثيل أبجدية الأصابع، على أن تستخدم اليد الثانية لتأدية الحركة.
٦ ـ إستخدام أسلوب مواجهة الكف للمستقبل ما أمكن ذلك.

وبعد أن نُوقش المشروع في ضوء الأسس المعتمدة، وتم استعراض طرق الإتصال بين مزدوجي الإعاقة من الصم المكفوفين توصل المشاركون في الندوة إلى اتخاذ عدد من التوصيات كان أهمها:

١ ـ إقرار مشروع أبجدية الأصابع لأحرف اللغة العربية الذي قدمته لجنة الخبراء إلى الندوة بعد إدخال بعض التعديلات عليه.

٢ ـ العمل على تطبيق أبحدية الأصابع المعتمدة في الأقطار العربية، وضرورة تعميمها على أوسع نطاق بمختلف وسائل الإعلام.

٣ ـ تقويم أبجدية الأصابع لأحرف اللغة العربية خلال فترة زمنية لا تقل عن سنتين بغية التعرف على إيجابياتها وسلبياتها.

٤ ـ العمل على عرض أبجدية الأصابع على العاملين في تنظيم المعلومات، لإجراء التجارب على إمكانات ترميزها.

٥ ـ تأكيد أهمية تعليم الصم النطق، وبخاصة في المراحل المبكرة، وذلك باستخدام الوسائل الممكنة، ومنها طريقة تعليم النطق لمخارج الأحرف العربية والمتبعة حالياً في عدد من معاهد الصم في الأقطار العربية.

٦ ـ العمل على إجراء مسح شامل في الدول العربية لبيان حجم مشكلة مزدوجي الإعاقة الصم المكفوفين وذلك بإعداد استمارة توزع على الجهات المعنية في وطننا العربي، وذلك لحصر هذه الفئة.

٧ ـ مناشدة المكتب الإقليمي للجنة الشرق الأوسط لشؤون المكفوفين ليتبنى الدراسات المتعلقة بمزدوجي الإعاقة من الصم المكفوفين، وتنفيذها بالتعاون مع الاتحاد العربي للهيئات

العاملة في رعاية الصم.

٨ ـ تأكيد ما جاء في توصيات المؤتمر العالمي الثالث للعميان الصم المنعقد في دولة البحرين في تشرين الثاني (نوفمبر) ١٩٨٣ بشأن إقامة مركز إقليمي لخدمات المكفوفين الصم تحت إشراف المكتب الإقليمي للجنة الشرق الأوسط لشؤون المكفوفين.

٩ ـ دعوة الجامعات العربية، ومراكز البحوث التربوية العمل على القيام بالدراسات العلمية الميدانية المتعلقة بطرائق الاتصال للمعوقين.

١٠ ـ دعوة الجهات المعنية في الدول العربية على إيفاد باحثين للتخصص في طرائق التواصل بين مزدوجي الإعاقة من الصم المكفوفين.

١١ ـ دعوة الهيئات الأعضاء إلى تمثيل الصم ومعلميهم في المؤتمرات والندوات العربية والدولية بقصد التعرف على المعاناة الحقيقية للصم، والمساهمة في حل قضاياهم.

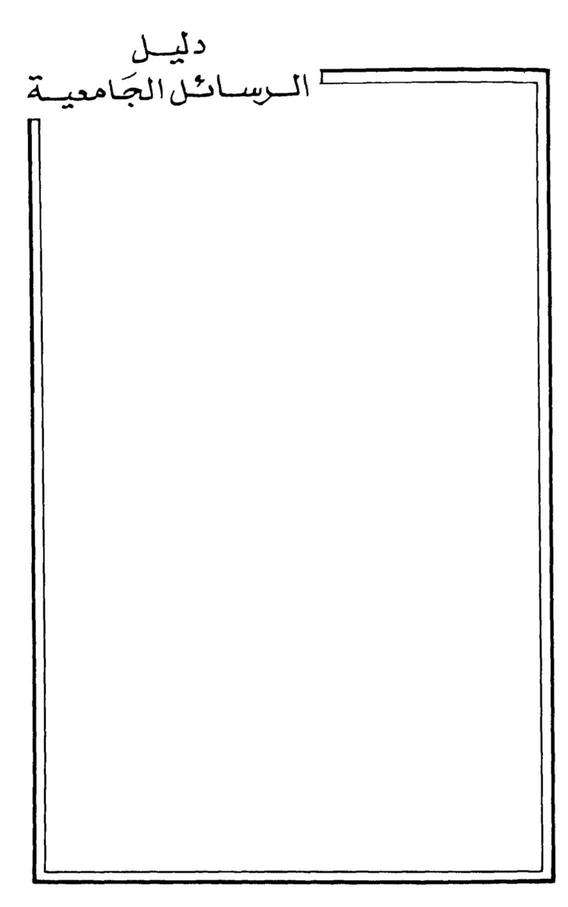
١٢ ـ توجيه الشكر إلى الجهات المعنية في كل الدول التي قامت بإعداد وتطبيق الأبجديات الإشارية في بلادهم، والتي كانت نواة الدراسة التي قام بها الاتحاد.

١٣ ـ توجيه الشكر إلى الجهات التي قامت بجمع وتصوير وتنسيق الأبجدية الإشارية المرتبطة بمخارج الأحرف والتي تعتبر طريقة هامة في تعليم الصم النطق.

١٤ ـ الموافقة على طلب مندوب الأردن في المؤتمر لعقد المؤتمر العلمي الخامس للاتحاد في مدينة عمان بالأردن، على أن يتم موافاة الاتحاد بتفاصيل هذه الدعوة فيما بعد.

هذا والجدير بالذكر ويدعو للأسف أن كثيراً من الأقطار العربية قد غابت عن المؤتمر، كما أن المشاركين لم يتوصلوا أيضاً إلى إقرار أبجدية للصم المكفوفين (أبجدية الكف)، وكذلك لم يتطرقوا إلى اعتماد بعض المصطلحات الهامة في التفاهم والتواصل بين الصم في الحياة اليومية كما هو الحال في أوروبا وأمريكا.

آملين أن يتم تلافي ذلك قبل الاتحاد وقسمه العلمي .


دليل
الرسائل الجامعية

عرض وتحليل لنظرية اريكسون النفسية والاجتماعية.

محمد محمد عيسوي الفيومي
دبلوم التربية وعلم النفس / المحلة الكبرى

على الرغم من أهمية نظرية أريكسون النفسية والاجتماعية إلا أنها لم تحظ باهتمام الباحثين والكتاب مثلما حظيت به نظريات فرويد في النمو والجهاز النفسي ونظريات جان بياجيه في النمو، ولعل محاولتنا هذه إلقاء الضوء على نظرية أريكسون النفسية والاجتماعية تكون خطوة نحو لفت أنظار الباحثين والكتاب تجاه هذه النظرية لسبر أغوارها ومحاولة الاستفادة بما يصلح منها للتطبيق في الحقل السيكولوجي والتربوي فقد أشار أريكسون بمراحل نفسية اجتماعية للنمو تتشابه مع مراحل فرويد النفسية، وهو يتفق مع فرويد في وجود مراحل حرجة للنمو إلا أن الاختلاف بينه وبين فرويد يتجلى في أن أريكسون يرى بأن الشخصية لا تكون محدودة في الطفولة المبكرة ولكن يستمر نموها طوال حياة الإنسان وقد يكون ذلك معقولاً نظراً لأن خبرة الفرد تزداد يوماً بعد يوم، كما أنه كان مختلفاً عن فرويد في تفاؤله بأن الإخفاق في مرحلة ما يمكن أن يصحح بالنجاح في المراحل التالية وقد يبدو هذا الاختلاف معقولاً أيضاً ذلك لأن هناك من يتعثرون في بعض المراحل المبكرة من حياتهم ثم يحققون نجاحاً باهراً في مراحل مقبلة. وقد قام أريكسون بتقسيم النمو إلى ثماني مراحل على الوجه التالي :

١ - *الإحساس بالثقة في مقابل عدم الثقة :*

ويرى أريكسون بأن أول مكون للشخصية السليمة هو الإحساس بالثقة وهذا الإحساس يظهر عادة خلال السنة الأولى من حياة الطفل وهو كغيره من مكونات الشخصية لا ينمو مستقلاً عن غيره من مظاهر النمو الأخرى، وأول مظهر من مظاهر الثقة الاجتماعية لدى الطفل في هذه المرحلة يتجلى في سهولة حصوله على الغذاء والنوم والشعور بالارتياح عقب القيام بعملية الإخراج، وكل هذا بفضل أم حانية دافئة، وإنه إذا لم يحصل الطفل على الإشباع والإرتياح عن طريق الأم الدافئة الحانية فستخلق عدم الثقة في الطفل.

٢ ـ الإحساس بالإستقلال مقابل الشعور بالخجل:

لا شك في أنه بعد أن توضع بذور الإحساس بالثقة على أساس متين يبدأ الانتقال إلى المكون الثاني من مكونات الشخصية السليمة ويبدأ في الفترة العمرية ١٢ ـ أو ١٥ شهر تقريباً وتنصرف معظم طاقة الطفل في هذه المرحلة إلى توكيد ذاته من خلال الأفعال التي يقوم بها من حيث أنه إنسان له عقل وله إرادة خاصة وتعتبر هذه المرحلة من النمو النفسي الحاسمة في تكوين الفرد نظراً لما يوجد فيها من صراع بين الحب والكراهية، بين التعاون والعناد، بين حرية التعبير عن الذات وقمع الذات، وللبيئة المحيطة بالطفل دور هام في تكوين العلاقات الإنسانية بين الطفل والعالم الخارجي.

٣ ـ الإحساس بالمبادئة مقابل الإحساس بالذنب:

وتكون هذه المرحلة في نهاية السنة الثالثة حيث تصبح عملية المشي سهلة وميسورة لدى الطفل، فالمشي والجري يصبحان في هذه الفترة جزءاً هاماً من أساليب سيطرة الطفل على البيئة المحيطة به إنه يريد أن يكتشف المجال الحيوي الذي يعيش فيه، والطفل في هذه المرحلة شغوف بعقد مقارنات بين الأشياء والأشخاص، ولديه القدرة على الاستطلاع المستمر للفروق في الحجم والنوع بصفة عامة والفروق في السن بصفة خاصة، فهذه المرحلة مرحلة اندفاع في المكان عن طريق الحركة العنيفة النشطة، وغزو للمجهول يدفعه إليه حب استطلاع شديد، وفي هذه المرحلة يستطيع أن يرتبط وبشكل مباشر برفاقه من نفس سنه، ويمكنه بتوجيه الأم أن يتعلم بشكل أكبر سياسة التعاون مع هؤلاء الرفاق ويرى أريكسون بأن مصطلح المبادءة رغم ما يتحمله من مدلول أمريكي ذي صبغة إقتصادية فإنه يعد جزءا ضروريا بالنسبة لكل عمل فالإنسان يحتاج إلى الإحساس بالمبادءة بالنسبة لكل نشاط يقوم به في هذه السن يكون الضمير قد نما وأصبح أعظم حاكم للمبادءة فالطفل لم يعد موجهاً بأناس من الخارج فقط بل أصبح يسمع أيضاً الصوت الداخلي لملاحظة الذات وتوجيهها وعقابها هذا الصوت الذي يعلق على أفعاله ويحذره ويهدده فتلك هي بداية نشوء الأخلاق عند الطفل وتفيد التوجيهات التربوية في هذه المرحلة ويمكن غرس القيم المرغوبة في هذه المرحلة.

٤ ـ الإحساس بالعمل مقابل الشعور بالنقص:

والخط الأساسي في هذه المرحلة يكمن في إحساس الطفل بعدم الكفاية والنقص وقد يرجع ذلك إلى فشل الطفل في تنمية الشعور بالمبادءة في المرحلة السابقة، أو أن وضعه بين أقرانه الذين يشاركونه العمل أو الدراسة يشعره بالعجز وفي التوحد معهم وإن مكان التعليم والعمل

لا يوفر له من الخبرات والمثيرات ما يتحدى قدراته الكامنة ومن هنا يصبح النجاح في المدرسة أحد عوامل الصحة النفسية للطفل وكما يقول أريكسون النجاح يولد النجاح، ومن شأن ذلك أن يجعل النمو النفسي للطفل سوياً وطبيعياً إلى حد بعيد، والمدرس الناجح هو الذي يعرف كيف يساعد التلميذ على أن يشق طريقه في الدراسة ويعينه في التغلب على مشكلاته المدرسية وعلى العوائق التي تعترض سبيله.

٥ ـ الإحساس بالهوية مقابل اضطراب الدور:

مع دخول الطفل في مرحلة المراهقة تنتهي فترة الطفولة الحقة وتبدأ مرحلة الشباب، وتعود المشكلات مرة أخرى إلى الظهور بسبب التغيرات الجسمية والفسيولوجية السريعة والتي تعادل في سرعتها سرعة النمو في مرحلة الطفولة المبكرة، وكذلك بسبب الإضافات الجديدة للنمو الجنسي، ويصبح الشباب النامي الذي يواجهه مثل هذه التغيرات أكثر انشغالاً بمظهره أمام الآخرين أكثر مما هو عليه في الحقيقة والمشكلة الرئيسية في هذه الفترة بالنسبة للمراهق هي مشكلة تكوين الإحساس بالهوية أي معرفة من هو وما دوره في هذا المجتمع، وهل هو طفل أم راشد؟ ويمثل خطر هذه المرحلة النمائية في اضطراب الدور وارتباك في التغيرات الجسمية السريعة التي تحدث للمراهق سواء من حيث الشكل أو الحجم ونضجه الجنسي ونظرة المجتمع إليه والتغيرات المختلفة التي تطرأ على أدواره الاجتماعية فتؤدي إلى إحساس المراهق بهذا الإضطراب في الهوية ويرى أريكسون بأن سيطرة المراهق على الهوية أو فشله في ذلك إنما يتوقف على خبرات الماضي.

٦ ـ الإحساس بالود والتآلف مقابل العزلة:

إن الراشد الذي يخرج من البحث عن الهوية يكون مشوقاً ومرحباً أن يدمج هويته بهوية الآخرين فهو على استعداد ـ للإحساس بالود والتآلف مع أشخاص من نفس الجنس أو من الجنس الآخر أو مع نفسه، وفي مقابل الألفة والود نجد الابتعاد والاستعداد للعزلة وإذا لزم الأمر هدم القوى والأشخاص الذين يبدو في وجودهم خطر يهدد الذات، وتعدي على العلاقات الوثيقة التي تربط الفرد بالآخرين وهذه المرحلة كما يرى أريكسون هي مرحلة النمو الكامل للتناسلية الحقيقية.

٧ ـ الانتاجية مقابل الجمود:

إن الشخص الناضج يحتاج دائماً إلى الشعور بأن هناك من يحتاج إليه، ويتكون لديه الإحساس بالأبوة، والأبوة أساساً هي الاهتمام بتربية الجيل الجديد الناتج وتوجيهه. وإن كان

هناك آباء أما سبب سوء الحظ وعوامل نفسية خاصة لا يقومون بهذا العمل نحو أبنائهم، وقد يتسع مفهوم الأبوة أيضاً فيشمل مترادفات أكثر ألفة كالإنتاج والخلق، وعندما يفشل الفرد في إنماء هذا المكون من مكونات الشخصية السوية فكثير ما يؤدي إلى نوع من الإنغماس في الذات والإحساس العام بالجمود والفقر الشخصي فيبدأ غالباً في امتاع ذاته، وإشباع رغباته كما لو كان هو الشخص الوحيد أو الطفل الوحيد ويتساءل مع نفسه وينظر من الآخرين التساهم معه أن يسلك بطريقة طفلية غير ناضجة.

٨ ـ *تكامل الأنا مقابل اليأس:*

تظهر سمات المراحل السابقة في هذا الشخص الذي نما على العناية بالأشياء والأشخاص، وعلى ملاءمة نفسية مع النجاح والفشل في هذا العالم، والذي أوجد الآخرين ولد الأشياء والأفكار ولم يجد أريكسون مصطلحاً أفضل من مصطلح تكامل الأنا لوصف هذا الشخص، وهذا المصطلح يشير إلى أن الفرد قد أصبح قادراً على توكيد نمو الأنا في نزعاتها نحو النظام والمعرفة والمعنى ونحو التكامل الانفعالي المخلص لجملة صور الماضي والاستعداد لتحمل الزعامة والقيادة وإلى تقبل دور الحياة كفرد، وتقبل ما يتصل بها من أشخاص باعتبارهم ذوي أهمية ومغزى في هذه المرحلة من تاريخه ما داموا قد أدوا رسالتهم في هذا السبيل كما يعني تكامل الأنا حباً جديداً أو مختلفاً للأبوين حباً خالياً من الرغبة في أن يكونوا غير ما هم عليه أو أن يتخلصوا من عيوبهم وأن يتقبل حقيقة أن حياة الفرد هي ـ مسؤوليته وحده. تلك هي نبذة عن نظرية أريكسون النفسية والاجتماعية لعل فيها ما يصلح للتطبيق في المجال التربوي.

Revue AT - THAKAFA

الثقافة

Paraît tous les 2 mois

تصدرها مرة كل شهرين

Ministère de l'Information et de la Culture

وزارة الاعلام والثقافة الجزائرية

119, Rue Didouche Mourad — ALGER —

119 ، شارع مراد ديدوش ـ الجزائر ـ

Rédacteur en Chef : Benaissa Hanafi

رئيس التحرير : د . حنفي بن عيسى

Abonnement annuel :

Algérie : 10 DA.

Etranger : 10 $ ou l'équivalent

الاشتراك السنوي :

في الجزائر 10 د . ج

في الخارج : 10 دولارات أو ما يعادلها

par virement au CCP n° 190-442 - Alger Algérie

عن طريق التحويل الى الحساب الجاري البريدي 442 ـ 190 ـ الجزائر

من أبحاث الأعداد السابقة

العدد الثالث/ سبتمبر ١٩٨٣

- إشكاليات استخدام تحليل المضمون في العلوم الاجتماعية — نادية سالم
- دور وأهمية التعميمات في ميادين العلوم الاجتماعية — جودت سعادة

العدد الثاني/ صيف ١٩٨٤

- وضعية تعليم الفتيات والنساء في الجزائر — تركي رابح
- التحليل العلمي للدعاية — نادية سالم
- الاتجاه الراديكالي في علم الاجرام — فهد الثاقب

العدد الرابع/شتاء ١٩٨٤

- الشخصية ونظرية التنظيم — مصطفى تركي
- التعليم وتزييف الوعي الاجتماعي — عبدالباسط المعطي
- النتائج السياسية للرأي العام — عبدالغفار رشاد

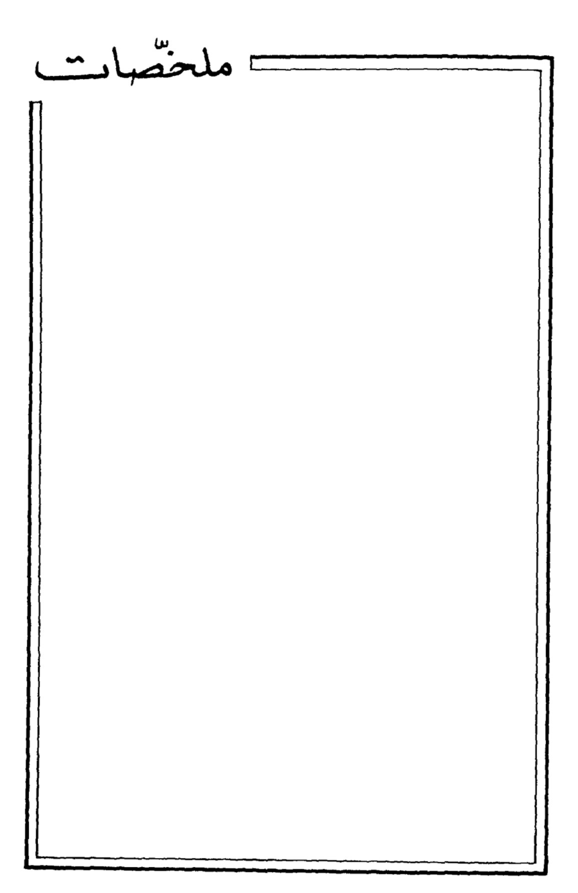
للإطلاع على هذه الدراسات وغيرها يمكنك تسجيل اشتراكك بمجلة العلوم الاجتماعية.. اتصل أو اكتب إلى العنوان التالي:

مجلة العلوم الاجتماعية ـ ص. ب: ٥٤٨٦ صفاة ـ هاتف: ٢٥٤٩٤٢١
تلكس: ٢٢٦١٦ KUNIVER ـ كويت

من أبحاث الأعداد القادمة

ـ الأمن الغذائي في الكويت	محمد رشيد الفيل
ـ دراسة إحصائية لتقييم المعلومات الغذائية للطالب الجامعي	أبو بكر حسن نجلاء السلمان
ـ علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية	ابراهيم رجب
ـ حقيقة الجهاد في الإسلام	محمد نعيم ياسين

ملخّصات



Using Multiple-Choice Tests in History and Geography

Jawdat A. Saadeh

Multiple-Choice Tests have been widely used in our schools in the last few years, since they are objective, and easy to score.

Despite these advantages, multiple-choice tests are difficult to construct, and encourage students to recall facts and information.

In this article, the writer provides many examples of multiple-choice tests items, that are related to Arab World history and geography, in order to help our teachers in constructing such items when they want to evaluate their students' achievement in history and geography.

Behavioral Aspects of Budgetary Control

Ali M. Rahim

The object of this paper is to present the bahavioral aspects of budgets as a model for managerial control.

It introduces evidence that little use of budgetary information is ascertained in practice. This is mainly due to ignorance of behavioral considerations. It presents a brief discussion of motitation and expectation theories.

It discusses the principle of participation in budget setting and the problem of budgetary släck.

It compares the traditional model of Control in contrast with the decision making model. It discusses the use of budgets as a means of performan evaluation and presents a brief discussion of Islamic thought as regards budgets and standars in order to stimulate self-control.

Finally it Commends several recommendations to enhance the effeciveness of the budgetary control System in practice.

Effects of Psychological Factors on Development

El-Sayed Hamed

This paper examines aspects of the psychological factors that may influence the dynamics of social relations among individuals and/or groups within the social structure of a society. the theme then centers on how people respond to, and cope with, Development Projects in the frame-work of the study of social attitudes. This problem is examined in two newly established communities in upper Egypt. Data is, therefore, empirical, based on ethnographic field work. the theoretical approach is based on the structural-functional perspective. The main thrust in this study is to show the importance, and the need for, an investigation of the psychological factors affecting social attitudes towards Development. This should, however go, side by side with studying other factors such as those related to economics, ecology, kinship and Power structure within the community. In brief, the notion of interrelatedness among social institutions can be better examined and understood in the light of an interdisciplinary perspective when studying and assessing development.

The Effectivenens of group Decision Making

Hamed A. Bader

This paper offers a comprehensive coverage of group decision making. It tells us the pros and cons. of group decision making and clarifie how group decisions be effective and how the group leader manages the group meeting effectivelly. the paper discusses the different methods of group decision making such as the normal method, braing storming method, Delphi method and Nominal group method. It also ıditifies the main factors of making group decisions effective.

Career Education in the Elementary Schools

S. Al-Hashel

The study addresses itself to the concept of Career Education as it has evolved in Sweden, U.S.S.R., and U.S.A.. This study includes the following topics:

1) The emergence of the concept.
2) Description or Definition of Career Education.
3) Philosophy of Career Education.
4) Component of Career Education.
5) Approaches to developing Career Awareness in the elementary school.

Career Education is defined and described as that of the total offort of public education and the community to provide the student with the knowledge, exploratory experiences, and skills required for successful job entry, and job adjustment.

This study emphasize the elementary school stage as place for building and implementing Career awareness program.

In the elementary school, instructional programs will develop career awareness by relating basic skill curriculum to a framework of career information: what people do for a living and how they live. Parents, the doctor, carpenter and others became subjects for reading lessons, writing exercises and history lessons.

Career Awareness goal is to develop in students an awareness of the personal and social significance of work, Each student will be helped to become more of himself, of his personal aspirations and abilities, and the spectrum of careers available to him, and to recognize the role of carrers and relationships of careers to family, citizenship and avocation.

Factors Associated with Creativity in the Modern Arab Culture

Abdalla M. Soliman

Arab intellectuals believe that there is a crisis in the cultural development of the Arab countries. Social scientists have shown that cultural and scientific development is associated with the development of creativity. This paper attempts to find out to what extent factors associated with creativity are developed in the modern Arab culture. Noting that Arab countries are lagging in creative production an attempt is made to delineate some of the factors which may be responsible for the underdevelopment of creativity in the modern Arab culture. Specifically, the followings factors are discussed:

1 — Lack of education. Recent statistics indicate that the percent of literacy in half of the Arab countries is less than 25.

2 — The authoritatian nature of the Arab culture which was revealed in empirical research as well as in the observations and analyses of national and foreign researchers.

3 — The socialization of children and youth which aims at teaching them to conform to adult standards and to obey authorities in the society.

4 — Lack of a positive image of the future.

5 — Lack of synergy in society

The methodological limitations of this analysis were noted and a plea for the development of factors which encourage creativity in the Arab countries was made.

JOURNAL OF THE SOCIAL SCIENCES

English Edition

No. 1 (1982)

Basha, The Optimal Size of An Industrial Establishment for a Developing Country.

Al-Qudsi, Income Distribution in Kuwait. *Harris & Harik,* Export Subsidies, Countervailing Duties and the Terms of Trade. *Karam,* Major Characteristics of the Iraqi Economy from the Middle of the Nineteenth Century to 1958. *Salah,* Financial Intermediation and Economic Development in Jordan. *Wahba,* Foreign Investment Policies and Technology Acquisition Strategies in Comparative Perspective: the Case of Canada. *El-Sheikh,* An Econometric Analysis of the Demand For Money in Egypt (1940/50-1967/68). *Sen,* Women, Employment and Development: Two Case Studies.

No. 2 (1982)

Khader, The Social Impact of the Transfer of Technology in the Arab World *Saleh,* The Relationship Between Self Concept and School Achievement of Paralytics. *Powell,* The Expanding Role of Social World in Kuwait. *Barakat,* The International Broadcasting Audiences in Kuwait. *Ghazzawy,* The Role of Science and Technology in the Field of Social Service. *Sakri,* The American Presidency and International Crisis. *Dhaher,* Bureacracy and Alienation: the case of the Students in the Arabian Gulf States.

To be published soon, English Edition No. 3, 1983

Contents

No. 1 VOL. 13 SPRING 1985

- **ARTICLES:**

- **BOOK REVIEWES:**

NOTE TO THE READER

Journal of the Social Sciences is a bilingual (Arabic - English) quarterly. Both editions used to be published in one volume until (1981). When the English Edition of the Journal began to be published seperately.

The English Edition was meant to be an Occassional edition, but begining with No.3, (1983) it will be published annually on a regular basis at the end of each year. Subscription rates will be simillar to those of the Arabic. Edition.

The Editor

Sale price in Kuwait and the Arab World KD (0.350) or equivalent.

☆ Opinions expressed in this journal are solely those of their authors and do not reflect those of the Editorial Board, the consultants or the publisher.

Subscriptions:

☆ For individuals - KD. 2.000 per year in Kuwait, KD. 2.500 or equivalent in the Arab World (Air Mail). S.U $ 15 for all other countries (Air Mail). Student rate is half the normal prices.

☆ For public and private institutions - S.U $ (40) (Air Mail).

☆ Articles in the JSS are abstracted by Sociological Abstracts Inc. and International Political Science Abstracts.

JOURNAL OF THE SOCIAL SCIENCES

Abbreviated: JSS
Published by KUWAIT UNIVERSITY

An academic quarterly publishes research papers in the various fields of the social sciences.

Address all correspondence to the Editor
Journal of The Social Sciences

Kuwait University, P.O.Box 5486 - Safat, Tel. 2549421 / 549387
TELEX 22616 KUNIVER, KUWAIT

تصميم وتنفيذ: كاظمة للنشر والترجمة والتوزيع (المكتبة)
ص.ب (٢٧٨٦) حولي ت ٢٥٤٣٣٢٩
الكويــت

JOURNAL OF THE SOCIAL SCIENCES

No. 1 — Vol. 13 — SPRING 1985/1405 H.

Published by KUWAIT UNIVERSITY